

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»

На правах рукопису

Криворучко Ольга Сергіївна

УДК: 658. 8:334.735(477)

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ
ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ
КООПЕРАЦІЇ

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Науковий керівник
к.е.н., професор
Тягунова Н. М.

Полтава – 2016

ЗМІСТ

Вступ	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	12
1.1. Наукове розуміння конкурентоспроможності як підґрунтя формування конкурентних стратегій торговельних підприємств	12
1.2. Сутність стратегічного підходу у забезпеченні конкурентоспроможності торговельних підприємств	37
1.3. Концептуальний підхід до формування конкурентної стратегії торговельних підприємств споживчої кооперації	53
Висновки до розділу 1	68
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ УКРАЇНИ.....	71
2.1. Аналіз сучасного стану соціально-економічного розвитку торговельних підприємств споживчої кооперації	71
2.2. Оцінювання конкурентного середовища торговельних підприємств споживчої кооперації	83
2.3. Методичний підхід до оцінювання конкурентного потенціалу торговельних підприємств споживчої кооперації	101
Висновки до розділу 2.....	117
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ УКРАЇНИ	121
3.1. Методичний підхід до формування конкурентної стратегії торговельного підприємства споживчої кооперації України	121

3.2. Диверсифікація товарного портфелю торговельного підприємства споживчої кооперації	142
3.3. Методичний підхід до оцінки ефективності обраної конкурентної стратегії за методологією збалансованої системи показників	154
Висновки до розділу 3.....	169
Загальні висновки	173
Список використаних джерел	178
Додатки	203

ВСТУП

В умовах ринкової економіки перед кожним підприємством особливо гостро стоять питання створення, збереження та посилення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі, що неможливо без розробки відповідної стратегії та її ефективної реалізації. Трансформаційні процеси, що відбувались у споживчій кооперації, призвели до скорочення матеріально-технічної бази кооперативних торговельних підприємств і втрати монопольного становища в обслуговуванні сільського населення. А отже, наразі українські торговельні підприємства споживчої кооперації повинні діяти раціонально й обґрунтовано, та обирати таку конкурентну стратегію, за якої їх продукція повною мірою відповідала б попиту на ринку, а їх стратегічні програми максимально були б пристосовані до побажань і очікувань фактичних і потенційних споживачів. Отже, розробка стратегічного бачення розвитку і місії підприємства, визначення мети та вибір конкурентної стратегії є головними завданнями подальшого розвитку кооперативних торговельних підприємств.

Теоретичні та практичні аспекти створення ефективної системи управління підприємством, розробка ринково-орієнтованих стратегій його розвитку в умовах жорсткої конкуренції знаходяться в центрі уваги науковців і практиків усього світу, зокрема Д. Аакера, Л. Абалкіна, О. Виханського, І. Гуркова, П. Дойля, П. Друкера, Ф. Котлера, Д. Кревенса, М. Мескона, Б. Мільнера, А. Смолкіна, Д. Траута, Е. Уткіна, Р. Фатхутдінова, Ф. Хедоурі, А. Челенкова та ін.

Опубліковано багато наукових праць, присвячених питанням конкурентної боротьби, конкурентних переваг, конкурентоспроможності й управління нею, як вітчизняними, так і закордонними науковцями, з-поміж яких Г. Азоєв, І. Ансофф, Л. Балабанова, І. Герчикова, О. Горбашко, І. Должанський, Ю. Іванов, В. Павлова, М. Портер, А. Томпсон, І. Тучковська, Ч. Стрікланд, А. Юданов.

Суттєвий внесок у розвиток стратегічного управління в Україні зробили А. Павленко, А. Войчак, І. Решетнікова, А. Наливайко, Н. Куденко, І. Лошенко, О. Ковтун, З. Шершньова, Т. Циганкова, В. Герасимчук та інші провідні науковці.

Теоретичні та прикладні основи особливостей функціонування організацій і підприємств споживчої кооперації, її становлення та ролі розглянули у своїх працях І. Абдукарімов, М. Аліман, В. Апопій, С. Бабенко, О. Березін, В. Гончаренко, Н. Карпенко, Я. Качмарик, М. Макарова, В. Момот, А. Пантелеймоненко, Н. Педченко, М. Рогоза та ін.

Однак, незважаючи на існуючі теоретичні розробки щодо становлення та розвитку підприємств споживчої кооперації України, залишається ряд невирішених проблем. Зокрема, недостатньо уваги приділено питанням удосконалення методичних підходів до формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації.

Актуальність і об'єктивна необхідність подальшого дослідження вказаних проблем визначили вибір теми, мету і завдання дисертації.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано відповідно до тематичного плану науково-дослідних робіт Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» в межах тем: «Управління маркетинговими стратегіями підприємств споживчої кооперації» (номер державної реєстрації 0110U005190), в якій автором запропоновано методичні підходи: до процесу формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації України, до визначення оптимального асортименту продукції торговельного підприємства; «Проблеми та перспективи розвитку кооперативного сектору національної економіки» (номер державної реєстрації 0111U000627), в якій автором запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності конкурентної стратегії торговельного підприємства споживчої кооперації; «Методологія та практика управління системою споживчої кооперації України в умовах трансформації національної економіки» (номер державної реєстрації 0110U000931), у якій

автором розроблено методичний підхід до оцінювання конкурентного потенціалу торговельних підприємств споживчої кооперації.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертації є обґрунтування теоретико-методичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації.

Відповідно до поставленої мети було сформульовано та вирішено наступні завдання:

обґрунтувати наукові підходи до розуміння конкурентоспроможності як основи формування конкурентних стратегій торговельних підприємств;

визначити роль і сутність стратегічного підходу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств;

запропонувати концептуальний підхід до формування конкурентних стратегій торговельних підприємств;

проаналізувати сучасний стан соціально-економічного розвитку торговельних підприємств споживчої кооперації;

провести оцінювання конкурентного середовища торговельних підприємств споживчої кооперації;

оцінити конкурентний потенціал торговельних підприємств споживчої кооперації України;

запропонувати методичний підхід до формування конкурентної стратегії торговельного підприємства споживчої кооперації України;

розробити методичний підхід до визначення оптимального асортименту продукції торговельного підприємства споживчої кооперації;

дослідити ефективність обраної конкурентної стратегії за методологією збалансованої системи показників.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації України.

Методи дослідження. Для досягнення мети і вирішення завдань у дисертаційній роботі використано такі загальнонаукові та спеціальні прийоми й методи дослідження: методи аналізу та синтезу – при формуванні базових принципів, цілей, предмета та об’єкта конкурентних стратегій торговельних підприємств; узагальнення та наукового абстрагування – для обґрунтування методичних підходів формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації; системний підхід і структурно-логічний аналіз – для обґрунтування наукових підходів до розуміння конкурентоспроможності; статистичних порівнянь – для інтерпретації результатів проведеного дослідження; прийняття рішень і ситуаційного аналізу – для моделювання структури господарського портфеля торговельних підприємств споживчої кооперації; теорії формування оптимального портфеля цінних паперів – для оцінки оптимальної частки ринкової пропозиції продукції для кожного з видів продукції; організаційного моделювання – для розробки методичних підходів до обґрунтування ключових аспектів маркетингової активності торговельних підприємств; експертних і бальних оцінок, метод середніх і відносних величин – для проведення комплексної оцінки сучасного стану соціально-економічного розвитку торговельних підприємств споживчої кооперації; теорії нечітких множин і система збалансованих показників – для оцінювання ефективності конкурентної стратегії на торговельному підприємстві; теорія нечіткої логіки та метод аналізу ієрархії – для визначення впливу факторів на рівень конкурентного потенціалу торговельного підприємства.

Методологічною основою дослідження є наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених у галузі менеджменту, маркетингу, економіки, зокрема з проблем розвитку споживчої кооперації. Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти з питань регулювання споживчої кооперації України, дані статистичної звітності, звіти про результати господарської діяльності кооперативних

торговельних підприємств, результати анкетного опитування та особистих досліджень автора, матеріали засобів масової інформації та мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних положень щодо формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації України. Основні положення дисертації, які визначають її наукову новизну та винесені на захист, полягають у такому:

удосконалено:

визначення соціально-економічної сутності поняття «конкурентоспроможність» торговельного підприємства, що, на відміну від існуючих, дозволяє трактувати її як здатність підприємства виявляти й реалізовувати конкурентні переваги за рахунок поєднання потенційних можливостей і ефективного управління ресурсами у процесі взаємодії з ринковим середовищем із метою досягнення торговельним підприємством лідируючих позицій відносно конкурентів і підвищення рівня задоволення товарами/послугами потреб споживачів;

трактування сутності поняття «конкурентна стратегія підприємства», що на відміну від інших, запропоновано визначати як узагальнену програму діяльності (модель дій), спрямовану на досягнення підприємством відповідного рівня конкурентних переваг завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів і зусиль;

класифікацію конкурентних переваг торговельного підприємства, відмінність якої полягає у виокремленні структурних, ринкових, управлінських, технічних і ресурсних конкурентних переваг, що дозволило сформулювати напрямки конкурентної стратегії для торговельних підприємств споживчої кооперації;

методичний підхід до оцінювання конкурентного потенціалу торговельних підприємств споживчої кооперації, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на нечіткій ієрархічній моделі оцінювання впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на конкурентний

потенціал, що дозволило оцінити рівень конкурентного потенціалу для торговельних підприємств споживчої кооперації;

набуло подальшого розвитку:

методичний підхід до оцінювання ефективності конкурентної стратегії торговельного підприємства споживчої кооперації, який, на відміну від інших, враховує невизначеність і різномірність показників, згрупованих на основі системи збалансованих показників, та дозволяє за допомогою інструментарію теорії нечітких множин оцінити ефективність як окремих напрямків конкурентної стратегії, так і конкурентної стратегії в цілому;

концептуальний підхід до формування конкурентних стратегій торговельних підприємств, який, на відміну від існуючих, полягає в обґрунтуванні об'єкта, предмета та продукту формування конкурентної стратегії, деталізації цілей і принципів, що дозволило комплексно розкрити сутність процесу формування конкурентних стратегій торговельних підприємств;

методичний підхід до визначення оптимального асортименту продукції торговельного підприємства, який, на відміну від інших, ґрунтується на концептуальних засадах теорії формування оптимального портфеля цінних паперів, і спрямований на мінімізацію ризику при формуванні асортиментної політики, що дозволило зорієнтувати підприємство на ті види товарів, робіт, послуг, які мають попит і є конкурентоспроможними;

методичний підхід до формування конкурентної стратегії торговельного підприємства споживчої кооперації як деталізованої послідовності етапів (аналіз, встановлення загальних параметрів конкурентної стратегії, розробка конкурентної стратегії, реалізація конкурентної стратегії та контроль за реалізацією конкурентної стратегії), що, на відміну від інших, враховує конкурентні переваги на кожному з виокремлених етапів, забезпечує вибір конкурентної стратегії та її організаційно-методичне забезпечення.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо формування конкурентних стратегій на підприємствах

споживчої кооперації України. Обґрунтовані в дисертації висновки та рекомендації стосовно дослідження конкурентного середовища та оцінювання ефективності конкурентної стратегії схвалені та прийняті до впровадження Полтавською облспоживспількою та такими підприємствами, як «Псьол» В. Багачанського РайСТ, «Кочубеевський» Диканського РайСТ (довідка про впровадження № 18/3-09 від 24.02.2016 р.); пропозиції стосовно етапів формування конкурентної стратегії та дослідження конкурентного потенціалу – Черкаською облспоживспількою та такими підприємствами, як «Маркет» смт Чорнобай Чорнобаївського РайСТ (довідка про впровадження № 05-20 від 13.05.2016 р.); рекомендації стосовно дослідження конкурентного середовища враховані у роботі «Міні-маркет» Опішнянського СТ у процесі розробки планів організаційних заходів із забезпечення рентабельної роботи підприємства (довідка про впровадження № 37-1 від 02.03.2016 р.); рекомендації стосовно формування конкурентної стратегії – підприємством «Маркет» с. Червона Слобода Черкаського РайСТ (довідка про впровадження № 24 від 28.05.2016 р.), стосовно оптимізації асортименту продукції ПП «Універсам Полтава» (довідка про впровадження № 19-07/11 від 14.03.2016 р.).

Основні положення, висновки і пропозиції дисертаційної роботи використані у навчальному процесі Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» під час викладання дисциплін «Комерційна діяльність на ринку товарів та послуг», «Організація торгівлі», «Технологія торгівлі», а також під час виконання наукових, курсових і дипломних робіт (довідка про впровадження № 45-15/59 від 27.05 2016 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є виконанням завершеним дослідженням. Наукові положення, розробки, висновки та рекомендації, які виносяться на захист, одержані автором самостійно.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення та практичні результати дослідження за темою дисертації доповідалися та схвалені на 9 міжнародних і всеукраїнських науково-практичних

конференціях, а саме: V Міжнародній науково-практичній конференції «Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти» (м. Полтава, 2010 р.); VI Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих науковців «Україна в посткризовий період: економічний і політичний аспект» (м. Одеса, 2011 р.); II та V міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Мережевий бізнес і внутрішня торгівля України» (м. Полтава, 2012 р., 2015 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток країн в умовах глобалізації: технологічні, економічні, соціальні та екологічні проблеми» (м. Тернопіль, 2013 р.); IX Міжнародній науково-практичній конференції «Новини на научния прогрес – 2013» (м. Софія, Болгарія, 2013 р.); IX Міжнародній науково-практичній конференції «Прикладные научные разработки» (м. Прага, Чехія, 2013 р.); Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Економіка і управління: теорія та практика» (м. Дніпропетровськ, 2013 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Economics and management: problems of science and practice» (м. Нюрберг, Німеччина, 2014 р.).

Публікації. Положення та найвагоміші результати дисертаційної роботи опубліковано у 18 наукових працях, а саме: 2 статті у фахових виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз індексування та реферування, 7 статей у наукових фахових виданнях України, 1 стаття у періодичному виданні іноземної держави, 8 публікацій за матеріалами конференцій. Загальний обсяг опублікованих робіт становить 5,2 друк. арк., із них особисто автору належить 5,0 друк. арк.

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 228 найменувань, і 19 додатків. Обсяг основного тексту дисертації становить 177 сторінок, містить 34 таблиці і 31 рисунок (з них 3 таблиці і 4 рисунки розміщено на окремих сторінках).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Наукове розуміння конкурентоспроможності як підґрунтя формування конкурентних стратегій торговельних підприємств

Конкурентоспроможність, як багатоаспектна категорія теорії та практики господарювання, відображає всі сторони економіки, визначає платоспроможність, рентабельність господарюючих суб'єктів, їх місце та конкурентну позицію на ринку. Аналіз наукових праць таких учених як В. В. Апопій, І. І. Білецька, В. О. Боїн, Р. А. Довбуш, І. П. Міщук, Г. Хамел, Р. М. Шамгунов, дозволило визначити, що висвітлення сутності поняття «конкурентоспроможність» є одним з найбільш дискусійних питань. Систематизація основних науково-методичних підходів щодо розуміння досліджуваної категорії (табл. 1.1), дозволила зробити висновок, що найчастіше конкурентоспроможність розглядають наступним чином:

- як характеристику здатності виробляти конкурентний продукт (Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовський, О. В. Стародубцева, Я. А. Жаліло, Я. Б. Базилук, Я. В. Белінська, В. Г. Золотогоров, В. П. Оболенський). Такий підхід пов'язує конкурентоспроможність з необхідністю та важливістю досягнення лише однієї конкурентної переваги, яка пов'язана з основною діяльністю підприємства. Тобто при цьому до уваги не беруться інші важливі функціональні напрямки, в яких підприємство теж може мати конкурентні переваги порівняно з конкурентами, і які також потребують розвитку;

- як характеристику ефективності функціонування ринкових суб'єктів (І. А. Бланк, Ю. В. Іванов, А. М. Литвиненко, Д. А. Максим'юк, Дж. О'Шонессі, В. А. Павлова, М. Портер, А. Ю. Юданов). За даного підходу конкурентоспроможність ототожнюють з поняттям «ефективна діяльність», а отже поза увагою залишаються питання конкуренції у галузі, взаємодії

підприємства з конкурентами у зовнішньому середовищі та виявлення тих чинників (переваг), що визначають ефективність діяльності підприємства та роблять його більш привабливим для споживачів ніж інші підприємства;

- як характеристику переваги над конкурентами (Л. Андреева, Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко, Я. Гордон, М. І. Книш, Е. Райс, Дж. Траут), що дозволяє розглядати діяльність підприємства в розрізі розвитку його конкурентних переваг. Саме такий підхід, на нашу думку, найповніше описує зміст даного поняття та дозволяє дослідити конкурентоспроможність з точки зору комплексного поєднання усіх конкурентних переваг, якими володіє підприємство.

Таблиця 1.1

Систематизація науково-методичних підходів щодо розуміння категорії
«конкурентоспроможність»

Визначення	Науковець
1	2
<i>Конкурентоспроможність, як характеристика здатності виробляти конкурентний продукт</i>	
Здатність об'єкта краще задовольняти певну потребу у порівнянні з аналогічним об'єктом даного ринку [91, с. 35].	Я. А. Жаліло, Я. Б. Базилук, Я. В. Белінська
Здатність реалізовувати товари/послуги за ринковими цінами з достатнім рівнем доходу [68, с. 78].	В. Г. Золотогоров
Здатність об'єкта, що характеризується відповідним ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, що функціонують на ринку [135, с. 47].	В. П. Оболенський
Здатність суб'єкта господарювання чи країни продавати свої товари/послуги [184, с. 203].	Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, О. В. Стародубцева
<i>Конкурентоспроможність, як характеристика переваги над конкурентами</i>	
Володіння певними властивостями, що створюють переваги для суб'єктів господарювання [4, с. 84].	Л. Андреева, О. Миргородська
Порівняльна перевага підприємства по відношенню до інших ринкових агентів певної галузі всередині країни чи за її межами [13, с. 23].	Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко
Здатність суб'єкта конкурентної боротьби протистояти міжнародній конкуренції на внутрішньому ринку та ринках інших країн [46, с. 167].	Я. Гордон
Ситуація, коли підприємство володіє чітко вираженою компетенцією, тобто на більш високому рівні, на відміну від конкурентів, задовольняє потреби клієнтів [168, с. 89].	Е. Райс, Дж. Траут

Продовж. табл. 1.1

1	2
Наявність у суб'єкта господарювання переваг (організаційних, економічних, технічних тощо) над конкурентами, які забезпечують йому зниження витрат, підвищення якості, можливість оновлення, розширення масштабів виробництва, стійку частку ринку і, відповідно, можливість отримувати більш високі доходи [88, с. 41].	М. І. Книш
<i>Конкурентоспроможність, як характеристика ефективності функціонування ринкових суб'єктів</i>	
Система оціночних характеристик господарської діяльності, що впливає на результати суперництва з іншими ринковими суб'єктами [21, с. 308].	І. А. Бланк
Здатність господарюючого суб'єкта ефективно використовувати внутрішній потенціал через утримання існуючих та розробку нових конкурентних переваг, з метою успішного ведення конкурентної боротьби [72, с. 88].	Ю. Б. Іванов
Можливість здійснення господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку [113, с. 24].	А. М. Литвиненко
Реальний стан підприємства, що виражається через його ринкову частку та існуючі тенденції щодо її змін [118, с. 19].	Д. А. Максим'юк
Характеристика, що визначає стійкість ринкового суб'єкта, його здатність зберігати свою позицію на ринку або розширювати існуючу частку ринку [127, с. 105].	Б. М. Мізюк
Здатність здійснювати прибуткову діяльність в умовах конкурентного ринку [133, с. 303].	Дж. О'Шонессі
Інтегрована властивість економічної системи, що обумовлює реалізацію цілі і досягнення результатів її функціонування, які є необхідними і достатніми для активного позиціонування системи у конкурентному середовищі [149, с. 24].	В. А. Павлова
Здатність господарюючих одиниць ефективно функціонувати на ринку, яка обумовлена пропозицією товарів, що відповідають запитам і перевагам споживачів за якістю, кількістю та асортиментом, в необхідний термін і на більш вигідних умовах у порівнянні з конкурентами [160, с. 42].	М. Портер
Здатність підприємства виробляти та реалізовувати продукцію. Конкурентоспроможність залежить від загальної ефективності діяльності бізнес-структури і визначається досконалістю використання її ресурсів [216, с. 18].	А. Ю. Юданов

Виходячи з того, що об'єктом конкурентоспроможності може виступати товар, підприємство, галузь, країна/регіон [207], а суб'єктом – товаровиробники, працівники підприємства, які намагаються покращити умови функціонування, імідж та якісні параметри об'єкта, дослідження потребує дослідження особливостей та сутності конкурентоспроможності даних об'єктів, а також індикаторів, які її визначають.

У економічній літературі (П. Зав'ялов, Ю. Кормнов, І. Отенко, Г. Кіперман, Р. Уотермен, А. Яновський) досліджується поняття «конкурентоспроможність країни». Зокрема, на думку П. Зав'ялова, конкурентоспроможність країни – це особливе положення країни, що виражається системою обумовлених індикаторів [63, с. 15]. У якості означених індикаторів можуть виступати такі показники: об'єм валового внутрішнього продукту, що характеризує ємність ринку та потенціал конкурентоспроможності; частка валових накопичень у структурі кінцевого споживання та частка витрат на кінцеве споживання; доходи (втрати) від операцій по експорту – імпорту, відношення до обороту експорту – імпорту [146, с. 47]; співвідношення індексу цін до товарів, що експортуються та імпортуються; зовнішня заборгованість держави; різниця між боргом країни та заборгованістю перед країною [175, с. 102]; золотовалютні резерви; накопичена величина експорту/імпорту інвестованого капіталу; частка виробництва (видобутку) енергоносіїв у світовому виробництві [197, с. 55]; частка стратегічно важливих товарів у структурі внутрішнього валового продукту; питома вага витрат на оплату праці у структурі внутрішнього валового продукту [217, с. 44].

Американський вчений М. Портер вважає, що для підвищення конкурентоспроможності країни підприємства повинні постійно покращувати (збільшувати) продуктивність існуючих галузей, шляхом підвищення якості продукції (властивостей та характеристик), через удосконалення технологічного рівня її виконання, забезпечуючи тим самим безперервне зростання економіки [161, с. 84 – 95].

Ю. Кормнов визначає конкурентоспроможність країни як взаємодію наступних факторів: економічний потенціал; ступінь участі у міжнародній торгівлі та інвестиційних потоках; стимулююча роль держави; функціонування ринку капіталу та якість фінансових послуг; відповідність ресурсів базовим потребам бізнесу; управління, інновації, прибутковість,

здатність адаптації до мінливих ринкових умов; потенціал та результативність НДДКР; чисельність та якість трудових ресурсів [93, с. 35].

У економічній літературі (Г. Азоєв, Л. Балабанова, Л. Баумгартен, І. Богомолова, М. Грещак, М. Долинська, М. Конишева, А. Мазаракі) поняття «конкурентна галузь» розглядається як галузь, що поєднує в собі виробництво/реалізацію високоякісної продукції із застосуванням адаптивних (інтенсивних) технологій, оптимального підбору системи обладнання та машин, використанням висококваліфікованої праці. При цьому у роботах науковців відсутня усталена система показників, що характеризують конкурентоспроможність галузі, це пояснюється перш за все тим, що їх зводять переважно до характеристик товару чи підприємства. Але, на нашу думку, визначальними критеріями конкурентоспроможності галузі можна вважати такі показники, як: абсолютні – прибуток, валовий дохід; відносні – індекс віддачі (отриманого прибутку) на вкладений капітал, прибуток у розрахунку на величину використаних ресурсів, рівень сукупної рентабельності тощо. Крім того, показники конкурентоспроможності галузі можуть поєднуватися з показниками конкурентоспроможності товару, якщо дана галузь представлена одним товаром. Окрім того галузь можна характеризувати з позиції внутрішньої та зовнішньої конкуренції на технологічному рівні. З цієї точки зору індикаторами конкурентоспроможності галузі може виступати застосування нових технологій, високого рівня механізації праці, використання висококваліфікованих кадрів.

Конкурентоспроможність товару – це відповідність товару вимогам та запитам ринку [162, с. 48], це сукупність характеристик товару, що роблять його відмінним у порівнянні з товаром конкурентом як за ступенем задоволення конкретної суспільної потреби, так і за витратами на її задоволення [197, с. 14]. Основною домінантою конкурентоспроможності товару виступають оціночні критерії кінцевого споживача, для якого не мають значення такі важливі з точки зору виробника властивості товару, як

трудоемність, матеріалоємність, енергоємність його виробництва [217, с. 43]. Тобто конкурентоспроможність товару це, перш за все, здатність товару вигідно відрізнятися від аналогів-конкурентів за системою якісних та соціально-економічних ознак. Індикаторами конкурентоспроможності товару виступають його призначення (корисність), якісна складова, ціна.

На відміну від конкурентоспроможності товару, що може бути досягнута у короткий термін, конкурентоспроможність підприємства досягається протягом довготривалого періоду, оскільки це більш складна категорія, що поєднує значну кількість показників функціонування підприємства (частка ринку збуту; наявність ліценцій, торговельної марки; показники рівня обслуговування споживачів; показники, що відображають якість підготовки та перепідготовки персоналу тощо). Окрім того, конкурентоспроможність підприємства – це результат раціонального управління та ефективної організації виробничого/торговельного процесу.

Досліджуючи питання конкурентоспроможності саме торговельних підприємств, слід зазначити, що сукупність досліджених праць науковців, що присвячені визначенню сутності конкурентоспроможності торговельного підприємства, можна поєднати у такі групи (додаток А, табл. А.1):

- наукові підходи, що визначають конкурентоспроможність підприємства, у тому числі і торговельного, як комплексне поєднання властивостей, що визначають різні напрямки його діяльності та формують конкурентний потенціал;

- наукові підходи, що розглядають конкурентоспроможність торговельного підприємства як процес ефективної реалізації існуючого потенціалу, тобто визначальну роль у формуванні лідируючого положення на ринку відіграє саме організація якісного менеджменту на підприємстві;

- наукові підходи, що пов'язують конкурентоспроможність торговельного підприємства саме з мірою задоволеності потреб споживачів тими товарами та послугами, які воно виробляє, а отже досягнення конкурентної позиції на ринку пов'язане з якістю представленого товару та

маркетинговою активністю підприємства по залученню споживачів. Тобто саме рівень задоволення чи незадоволення існуючих потреб споживачів товарною пропозицією підприємства визначає передумови його подальшого існування на певному ринку.

- наукові підходи, що визначають конкурентоспроможність торговельного підприємства як сукупність переваг, що відрізняють його від конкурентів. За даного підходу визначальним є системне порівняння діяльності торговельного підприємства з діяльністю основних конкурентів на ринку і постійним проведенням бенчмаркінгу.

На думку А.Т. Тавсултанова дослідження сутності конкурентоспроможності для торговельних підприємств повинне базуватися на врахуванні таких його особливостей, що пов'язано з безпосередньою їх взаємодією з кінцевим споживачем та використанням в процесі управління маркетингової концепції [191]. А отже, визначення конкурентоспроможності підприємства потребує комплексного поєднання зазначених підходів. У зв'язку з цим конкурентоспроможність торговельного підприємства можна визначити як здатність підприємства виявляти й реалізовувати конкурентні переваги за рахунок поєднання потенційних можливостей та ефективного управління ресурсами у процесі взаємодії з ринковим середовищем з метою досягнення торговельним підприємством лідируючих позицій відносно конкурентів та підвищення рівень задоволення товарами/послугами потреб споживачів.

Таким чином, ключовим аспектом, який поєднує категорії «конкурентоспроможність країни», «конкурентоспроможність галузі», «конкурентоспроможність товару», «конкурентоспроможність підприємства» є здатність проявляти конкуренцію у різних формах. Якщо, об'єкт визначає форму конкуренції, то, в залежності від суб'єкта конкурентних відносин, конкурентоспроможність характеризується різними критеріями (рис. 1.1).

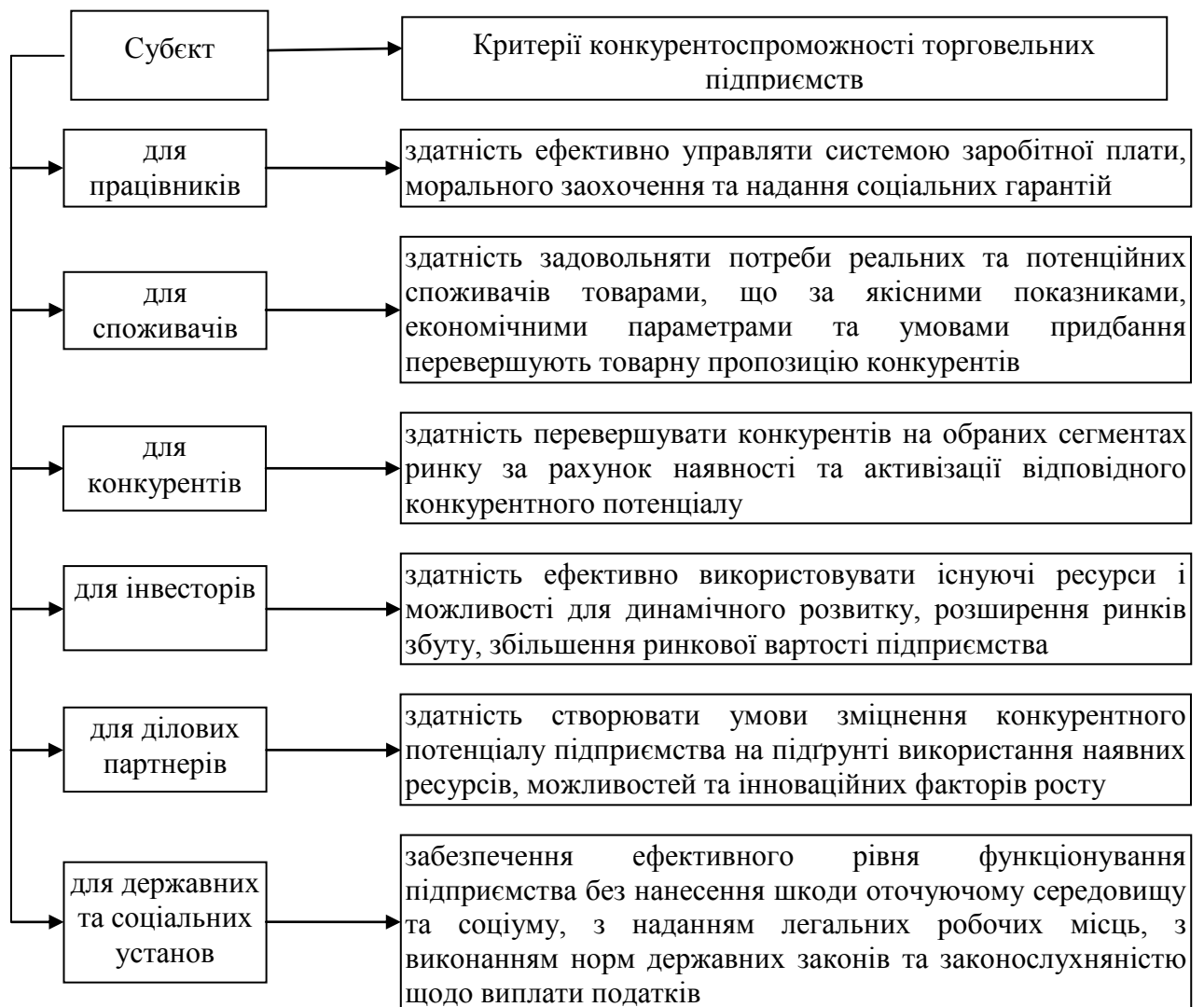


Рис. 1.1. Структура основних критеріїв конкурентоспроможності торговельного підприємства

(узагальнено автором за [15; 22; 33; 91; 119; 145; 179; 184])

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства зумовлює отримання відповідного економічного та соціального ефекту його функціонування, що, в першу чергу, залежить від наявних конкурентних переваг. Формування стійких конкурентних переваг на ринку товарів та послуг дозволить підприємствам зайняти бажану конкурентну позицію, забезпечити ефективну комерційну діяльність в довгостроковій перспективі і досягти максимального синергетичного ефекту від цієї діяльності. Зважаючи на це, необхідності набуває ретроспективний аналіз поняття «конкурентні переваги».

Дослідження сутності конкурентних переваг дозволило виявити, що вітчизняні та зарубіжні вчені розглядають їх з точки зору таких основних підходів: ресурсного, компаративного, ціннісно-компетентісного (додаток Б, табл. Б.1), які втілюють у собі відмітні характеристики конкурентних переваг та особливості їхнього формування у межах кожного із підходів, що визначають певною мірою поведінку підприємства на ринку та його конкурентну позицію у коротко- та довгостроковій перспективі.

На думку науковців, які підтримують ресурсний підхід, підприємство може сформувати та утримувати конкурентні переваги лише за рахунок ефективного використання наявних і формування джерел потенційних ресурсів як основи майбутніх переваг, оскільки кожне підприємство відрізняється власним специфічним ресурсним набором, що визначає їхню прибутковість, стійкість функціонування, конкурентну позицію на ринку та передумови розвитку.

Так, згідно ресурсного підходу, Д. Барабась розглядає конкурентні переваги як випередження конкурентів за рахунок реалізації суттєвих чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на довгостроковий успіх суб'єкта господарювання [14, с. 5]. Однак, В. Бурр вважає, що для збереження стійкої конкурентної переваги необхідно мати одночасно всі характеристики ресурсів внутрішнього і зовнішнього середовища [26, с. 109], проте необхідно враховувати галузеві особливості функціонування підприємства, оскільки саме вони обумовлюють сукупність та визначають структуру необхідних ресурсів та створюють передумови їх раціонального використання, враховуючи зміни у зовнішньому оточенні, для забезпечення ефективності діяльності підприємства на ринку та зміцнення своїх конкурентних позицій. В свою чергу, С. Гаврилюк розуміє конкурентні переваги, як активи і сфери діяльності, що стратегічно важливі для підприємства і дозволяють йому перемагати у конкурентній боротьбі [40, с. 77]; А. Градов – як продуктивність використання ресурсів, що проявляється при зіставленні з іншими господарюючими суб'єктами, є

глобальною метою економічної стратегії підприємства [215, с. 83]; І. Должанський – як рівень ефективного використання наявних у розпорядженні підприємства видів ресурсів [57, с. 34 – 35]; Б. Карлофф – те, на що спрямовано всі стратегії в сфері бізнесу під впливом численних факторів: ефективного функціонування підприємства [80, с. 59]; В. Маркова – як унікальні відчутні й невлімові ресурси, якими володіє підприємство, а також стратегічно важливі для даного підприємства сфери бізнесу, які дають змогу перемагати в конкурентній боротьбі [124, с. 71]; О. Моргулець – як особливу характеристику або деяке особливе сполучення характеристик ресурсного потенціалу підприємства, що забезпечують динамічну підтримку конкурентоспроможності вироблених товарів та послуг [131, с. 64]; М. Портер [161, с. 24] вважає, що конкурентні переваги формуються завдяки ефективності використання всіх видів ресурсів підприємства, а не лише через їхню наявність.

Досить поширеним в економічній літературі, присвяченій дослідженню конкурентних переваг підприємства, є компаративний підхід, сутність якого полягає у їхньому трактуванні даного поняття з точки зору можливості випереджати своїх конкурентів, оскільки сама конкурентна перевага має порівняльний характер, і піддається оцінюванню лише шляхом порівняння певних характеристик різних підприємств, що надає загальне уявлення про здатність підприємства успішно конкурувати на визначеному ринку.

Зокрема, Г. Азоев визначає конкурентні переваги як концентрований прояв переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяги продажів) [1, с. 48]; Л. Балабанова – як сильні сторони підприємства, що забезпечують перевагу над конкурентами і є важливими для цільового ринку [13, с. 282 – 284]; Ю. Іванов – як позитивні відмінності підприємства від конкурентів в деяких або в усіх видах діяльності, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в

короткостроковому періоді й виживання в довгостроковому за рахунок постійного пошуку можливостей і швидкої адаптації до навколишнього оточення та умов конкурентної боротьби, що змінюються [71, с. 32]; Е. Малевський – як концентрований прояв результату, більш ефективної за конкурентів адаптації господарської діяльності підприємства до умов конкурентного середовища за рахунок інноваційного розвитку кількісних та якісних характеристик процесу або продукту [119, с. 198]; В. Попов – як характеристики, які створюють для підприємства, що виробляє або реалізує окремий продукт, певні переваги над конкурентами; будь-які інновації, що дають реальне збільшення бізнес-успіху [159, с. 127].

Ціннісно-компетентісний підхід до визначення конкурентних переваг підприємства полягає у дослідженні їхньої сутності з точки зору можливості використання актуальних і перспективних компетенцій та/або цінностей підприємства, як основи його стійкого функціонування, джерела розвитку переваг та формування стратегічних напрямів забезпечення відповідного конкурентного статусу.

Згідно даного підходу, І. Білецька розуміє конкурентні переваги як можливість підприємства випереджати своїх конкурентів внаслідок відмінностей в операційній ефективності; здатність приваблювати споживачів та зберігати їх відданість; нововведення, що надають реальний приріст бізнес-успіху; індикатор положення підприємства в конкуренції; реалізована ключова компетенція [20, с. 8]; П. Забелін і Н. Моїсєєва – як інтегральну стосовно конкурентоспроможності й конкурентного потенціалу величину, що характеризує здатність підприємства успішно конкурувати у коротко- і довготерміновому періодах [62, с. 43]; О. Зозульов – як сукупність заходів, спрямованих на вдосконалення власної діяльності підприємства, безпосереднє послаблення конкурентів і вплив на зміну ринкового середовища [67, с. 33]. Дж. О'Шонессі визначає конкурентні переваги як чинник успіху та основну компетенцію підприємства, які дають йому перевагу порівняно з ринковими конкурентами і розглядаються в таких

аспектах: концентрація на собі; концентрація на конкурентах; концентрація на клієнтах; орієнтація на ринкову перспективу [133, с. 304]; В. Оберемчук – як переваги, що забезпечують доходи, які перевищують середньогалузевий рівень і сприяють завоюванню міцних позицій на ринку; основа успішного існування і розвитку підприємства [134, с. 48]; І. Отенко, Є. Полтавська – як результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних і кількісних властивостей продукту, які мають цінність для покупця [146, с. 18]; В. Пономаренко – як сукупність внутрішніх і зовнішніх можливостей, компетенції та динамічної спроможності, що забезпечують домінування підприємства з певною часткою відповідного релевантного ринку над конкурентами й унеможливають перерозподіл ринку на користь інших підприємств [158, с. 342]; Л. Шевченко – як характеристики товарів (споживчі властивості), специфічні умови виробництва й продажу, додаткові послуги, які відрізняють діяльність підприємства і створюють переваги над прямими конкурентами [206, с. 86]; В. Шинкаренко – як високу компетентність підприємства, порівняно зі своїми конкурентами, засновану на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності й ефективності використання конкурентного потенціалу [211, с. 28].

Узагальнення вищевказаних підходів до визначення досліджуваної категорії дозволяє нам окреслити такі основні характеристики конкурентних переваг підприємства:

- адаптивність, під якою розуміють можливість адаптації конкретної конкурентної переваги до умов функціонування підприємства;
- відтворюваність, яка пов'язана з можливістю конкурентів виявити основні характеристики переваги, встановити доцільність та наслідки її копіювання, визначити склад і обсяг ресурсів, які необхідні для її реалізації з метою зниження конкурентного статусу підприємства-конкурента;
- відносність – конкурентна перевага є результатом порівняння показників діяльності суб'єктів господарювання, що взаємодіють на одному

ринку. Відносність конкурентних переваг окреслюється конкретним товаром і умовами конкуренції;

- залежність від впливу багатьох різномірних неконтрольованих факторів (наприклад, сучасна технологія сприяє створенню переваг у сфері якості, але може погіршити параметри собівартості товару внаслідок високих витрат на його придбання);

- здатність забезпечити підприємству ринкове положення, що на тривалий час може вигідно відрізнити його від конкурентів;

- значущість з точки зору умов конкуренції в галузі і вимог ринку, тобто відповідність ключовим факторам успіху;

- здатність до посилення. Зміст даної особливості визначається можливістю вдосконалювати існуючі напрями діяльності підприємства у відповідності до обраної стратегії;

- динамічність, оскільки у процесі свого існування основні параметри конкурентної переваги змінюються при переході від однієї стадії її життєвого циклу до іншої. Ця динаміка зумовлена змінами факторів зовнішнього, відносно господарюючого суб'єкта конкурентного середовища, залежить від активності конкурентів, зміни попиту та поведінки споживачів, науково-технічного прогресу тощо;

- націленість на визначені запити реальних та потенційних споживачів;

- прив'язаність до конкретних ринкових умов і особливостей функціонування підприємства;

- стійкість, яка визначає тривалість життєвого циклу конкурентної переваги, й ефективність, які дають змогу комплексно оцінити досліджувану категорію.

Таким чином, конкурентна перевага формується, з одного боку, порівняльним та динамічним характером, здатністю зміцнення та пристосованістю до змін зовнішніх і внутрішніх параметрів діяльності підприємства, відтворюваністю, стійкістю та ефективністю, що надають змогу оцінити можливості сталого функціонування підприємства в

конкурентному середовищі, з іншого, – факторами, що обумовлюють конкурентні переваги, з урахуванням їхніх основних властивостей.

Формування конкурентної переваги є основою конкурентної стратегії, яка забезпечить підприємству досягнення вищого рівня прибутковості та стабільності функціонування на ринку. Найчастіше науковці виділяють три основні напрямки конкурентних переваг: організаційні [77, с. 6]; функціональні [86, с. 64]; переваги, які засновані на взаємовідносинах із зовнішніми підприємствами та організаціями [110, с. 53].

Організаційні переваги охоплюють таке коло показників: високий рівень мобільності підприємства, його розмір, набутий досвід діяльності, ринковий потенціал, ефективність управління тощо

Функціональні переваги пов'язані з тими перевагами, що формуються в процесі діяльності функціональних служб підприємства (менеджмент, маркетинг, кадри, фінанси, основні бізнес-процеси): імідж підприємства, розмір і кількість цільових ринків, знання споживачів, ефективна цінова стратегія, ефективна стратегія просування, ефективна стратегія розподілу та товароруку, ефективна діяльність торгового персоналу, переваги сервісної політики, знання конкурентів, використання сучасних інформаційних технологій, якість товарів, кваліфікація персоналу тощо.

Переваги, які засновані на взаємовідносинах із зовнішніми підприємствами та організаціями, охоплюють низку показників, які відтворюють імідж та набутий досвід роботи підприємства з фінансовими організаціями, торговельними посередниками, політичними організаціями, конкурентами, постачальниками, державними та соціальними установами.

За джерелами створення та стійкістю до копіювання можна виділити такі конкурентні переваги [87]:

- 1) конкурентні переваги «низького рівня», які можуть бути легко досягнуті чи скопійовані конкурентами (використання дешевої робочої сили, забезпеченість широким спектром сировинних ресурсів тощо). Ці переваги

базуються на вартості чи доступності факторів виробництва і не гарантують стабільного положення на ринку;

2) конкурентні переваги «високого рівня», які є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, пов'язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню (сучасна патентована технологія; спеціалізовані програми відтворення робочої сили високої кваліфікації; висока репутація підприємства, заснована на активній маркетинговій діяльності; наявність розгалуженої збутової мережі та мережі технічного обслуговування);

3) конкурентні переваги «найвищого рівня», до яких відноситься постійна модернізація виробництва і видів діяльності, що супроводжується виснаженням конкурента, якщо він їх і досягає.

Для забезпечення можливості набуття та утримання конкурентних переваг у довготривалій перспективі торговельним підприємствам необхідно, насамперед, переглянути існуючі та чітко окреслити нові напрями своєї діяльності, враховуючи достатність та можливості нарощування ресурсного потенціалу підприємства, умови конкурентного середовища; дослідити відповідність товарів/послуг, що реалізуються потребам конкретного сегмента ринку.

Спираючись на погляди науковців, що представляють основні підходи досліджуваної категорії (ресурсного, компаративного, ціннісно-компетентісного [1; 13; 14; 71; 119; 159]), структуру конкурентних переваг торговельного підприємства можна представити наступним чином (рис. 1.2), виділивши структурні, управлінські, ресурсні, технічні та ринкові конкурентні переваги.



Рис. 1.2. Класифікація конкурентних переваг торговельного підприємства (авторська розробка)

Згідно ресурсного підходу конкурентні переваги організації визначаються унікальною здатністю організації у використанні ресурсів, якими вона володіє [85], а отже до конкурентних переваг даного типу можна віднести усю сукупність управлінських, маркетингових, виробничих, фінансових, кадрових ресурсів, а також ефективність їх використання, яка визначається тим, що підприємство володіючи тим самим набором ресурсів, що і конкуренти, здатне перетворювати їх з меншими витратами в більш якісні послуги чи товари.

Зміст ринкових конкурентних переваг полягає у вмінні використовувати закони та механізми функціонування ринку для підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств. До переваг такого виду можна віднести –

унікальність товару підприємства, організацію системи постачання, організацію збутової мережі, позицію підприємства на ринку, якістю послуг.

Важливим чинником, що визначає ефективність конкурентної стратегії торговельного підприємства є управлінські переваги, які пов'язані з результативністю діючої системи менеджменту та дієвістю системи мотивування та розвитку персоналу.

Враховуючи, що основу діяльності підприємства становлять виробничі, невиробничі (торговельні) та інші процеси, які здійснюються у відповідних підрозділах (службах), важливим є дослідження сутності структурних переваг, які формуються за рахунок результативної роботи сукупності всіх виробничих, невиробничих (торговельних) та управлінських підрозділів та відповідного забезпечення (інформаційне, правове, матеріально-технічне забезпечення).

Технічні конкурентні переваги визначаються високим рівнем якості обладнання та устаткування. Для торговельних підприємств, що займаються продажем товарів власного виробництва – якістю сировини та продукції.

Формування конкурентних переваг у широкому значенні трансформується в завдання адаптації системи управління до змін конкурентного середовища, що надає змогу швидко і точно визначати напрями підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Однією з визначальних передумов забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства виступає його конкурентний потенціал. Не зважаючи на той факт, що на сьогодні теоретичний фундамент наукових досліджень означеної категорії вже закладений і отримує тенденцію швидкого розвитку, єдиного розуміння конкурентного потенціалу в сучасній літературі не існує.

Вперше поняття конкурентний потенціал було розглянуто у науковій роботі Л. В. Балабанової, в якій автор представив дану категорію як «сукупність наявних конкурентних переваг і маркетингових можливостей, що мають здатність при сприятливому маркетинговому кліматі трансформуватися в конкурентні переваги підприємства, забезпечуючи йому стійку конкурентну позицію на ринку» [12, с. 8]. При подальшому розвитку

досліджень під конкурентним потенціалом розуміється вже «... комплекс можливостей та ресурсів підприємства, що забезпечує отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей» [57, с. 26].

Отже, під конкурентним потенціалом слід розуміти сукупність ресурсів та можливостей підприємства, реалізація яких створює конкурентні переваги і забезпечує стійку конкурентну позицію на ринку. Забезпечення стійких конкурентних переваг може бути досягнуто в результаті ефективного управління конкурентним потенціалом підприємства.

Дослідження наукових праць таких вчених, як Л. В. Балабанова, І. З. Должанський, О. А. Іванова, Н. В. Карпенко, С. М. Клименко, дозволило зробити висновок, що конкурентний потенціал підприємства об'єднує одночасно три рівні зв'язків і відносин, а саме:

- конкурентний потенціал відображає сукупність ресурсів, накопичених підприємством у процесі його становлення, і таких, що зумовлюють можливість до його функціонування і розвитку;
- конкурентний потенціал підприємства характеризує рівень практичного вживання і використання певних навичок та вмінь. Це забезпечує розмежування реалізованих і нереалізованих можливостей, що частково співпадає з поняттям «резерв»;
- конкурентний потенціал орієнтується на розвиток, а отже на подальше функціонування підприємства. Уособлюючи єдність стійкого і змінного станів, конкурентний потенціал містить елементи майбутнього розвитку підприємства.

Виходячи з системного погляду на теорію розвитку ринкових об'єктів, пропонуємо функціональні складові підприємства розглядати, як структурні елементи конкурентного потенціалу, які, в результаті управління, формують конкурентоспроможність торговельного підприємства (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Складові компоненти конкурентоспроможності торговельного підприємства (узагальнено автором за [54; 57; 81; 94])

Слід відмітити, що не всі структурні елементи наведеної схеми рівнозначні за своїм впливом на рівень конкурентного потенціалу. Ця особливість, з одного боку, обумовлена нерівнозначністю наслідків, які виникають у випадку володіння або не володіння підприємством тими чи іншими можливостями, з іншого боку, нерівномірність впливу елементів конкурентного потенціалу обумовлена відмінностями в забезпеченні кожного з них відповідними ресурсами.

Більшість відомих методичних підходів щодо оцінки конкурентоспроможності і конкурентного потенціалу (теорія відносних переваг, теорія рівноваги підприємства у галузі, теорія якості товару) мають значний недолік у тому, що рівень конкурентних переваг підприємства фіксується в певний конкретний відрізок часу. В той же час сама категорія конкурентного потенціалу і фактори, які її визначають, доволі динамічні.

Тобто категорії конкурентоспроможності і конкурентного потенціалу потрібно розглядати як функцію від часу та факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. При діагностиці конкурентного потенціалу повинні враховуватися не тільки існуючі внутрішні переваги, а й можливості потенціалу підприємства щодо розвитку цих переваг в довгостроковій перспективі [80, с.114 – 117].

Стосовно оцінки конкурентного потенціалу, науковці виокремлюють методи тактичної та стратегічної оцінки конкурентного потенціалу підприємства [117, 121, 159].

На тактичному рівні функціонування торговельного підприємства оціночним критерієм виступає комплексний показник ринкового стану підприємства у період від 1 до 3 років. Пропонуємо для її висвітлення скористатися декількома науковими підходами, серед яких фінансовий аналіз, метод різниць, метод рангів, метод балів, метод «еталону».

1. Фінансовий аналіз ґрунтується на оцінці економічних показників діяльності торговельного підприємства [121, с. 92], серед яких: показники ефективності використання фінансових ресурсів (коефіцієнт оборотності капіталу, період обороту капіталу, коефіцієнт рентабельності використаного капіталу, коефіцієнт рентабельності власного капіталу, коефіцієнт рентабельності реалізації товарів), показники ефективності використання матеріальних ресурсів (основні та обігові фонди, товарооборот на одиницю торговельної площі, фондівіддача, фондоємність, рівень прибутковості основних фондів, коефіцієнт оборотності обігових активів, рівень рентабельності обігових активів) та показники оцінки ефективності управління фінансовим станом торговельного підприємства (коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, загальний коефіцієнт покриття, коефіцієнт автономії, коефіцієнт маневрування).

2. Метод різниць. Його суть полягає у визначенні переваг та недоліків управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства за окремими показниками, що порівнюють

ться (об'єктами оцінки) [159].

При застосуванні даного методу торговельне підприємство, що оцінюється, порівнюється тільки з одним підприємством-конкурентом. За кожним з показників, що порівнюються, визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях.

3. Метод рангів – він визначає загальні положення, сильні та слабкі сторони підприємства, що оцінюється в боротьбі з конкурентами [117, с. 74].

Застосування даного методу ґрунтується на визначенні місць підприємств-конкурентів за кожним об'єктом оцінки шляхом ранжування досягнутих значень показників. Проведення такої роботи дозволяє визначити, за якими порівняльними критеріями оцінки торговельне підприємство випереджає конкурентів, а за якими – відстає (кількісна оцінка відставання (випередження) в цьому разі не проводиться).

Підсумування місць (рангів) окремих підприємств за всіма показниками оцінки дозволяє виявити найбільш конкурентоспроможне підприємство за критерієм мінімуму набраних рангів (якщо найкращий стан показника оцінки визначається як мінімальний ранг) або за критерієм максимуму набраних рангів (якщо найкращий стан показника оцінки визначається максимальним рангом). Обраний принцип оцінювання повинен дотримуватися стосовно всіх показників оцінки. Порівняння суми рангів, отриманих підприємством, що оцінюється за найкращими показниками дозволяє визначити місце підприємства та його основного конкурента в конкурентній боротьбі.

Перевагою даного методу є простота, можливість застосування для оцінок як кількісних, так і якісних показників. В той же час даний метод дає тільки посередній результат, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента.

4. Метод балів. Його застосування дозволяє визначити узагальнюючу кількісну оцінку становища підприємства в конкурентній боротьбі при наявності кількох конкурентів [115, с. 87 – 90].

Застосування даного методу передбачає:

а) складання матриці оціночних показників для порівняння підприємства з його конкурентами;

б) виділення найкращого значення окремого оціночного показника з даної сукупності підприємств та присвоєння йому визначенню бального значення (за самостійно встановленою шкалою оцінювання) – $B_{\max i}$;

в) розрахунок балів, отриманих іншими підприємствами за даним оціночним показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими в даній сукупності (формула 1.1):

$$B_{ij} = \frac{Z_{ij}}{Z_{ih}} * B_{\max i} \quad (1.1),$$

де Z_{ij} – фактичне значення i -го оціночного показника по j -тому підприємству;

Z_{ih} – найкраще значення i -го оціночного показника по даній сукупності;

$B_{\max i}$ – максимально встановлений бал оцінювання окремого показника.

г) встановлення значущості (вкладу) конкретного показника в загальну оцінку конкурентоспроможності торговельного підприємства – $ЗН_i$.

Рівень значущості окремих оціночних показників задається експертним методом, з урахуванням уявлення про роль даного показника у формуванні загального висновку про ступінь конкурентоспроможності підприємства.

д) отримання узагальненої бальної оцінки конкурентоспроможності з використанням наступної формули (1.2):

$$УЗ_j = \sum_{j=1}^k B_{ij} * ЗН_i \quad (1.2).$$

Застосування цього методу дозволяє не тільки визначити основних конкурентів та місце, в конкурентній боротьбі підприємства, яке оцінюється

(за критеріїв максимуму набраних балів), а й оцінити ступінь його наближення до найбільш конкурентоспроможного підприємства.

5. Метод «еталону» (графічний метод). Цей метод використовується для наочного відображення зон конкурентних переваг та недоліків торговельного підприємства [92, с. 45].

Для застосування методу необхідно: визначити напрямки (зони) оцінки конкурентоспроможності. Для наочності отриманого результату рекомендовано обмежитися 5-6 напрямками (зонами) оцінки; встановити максимальну (еталонну) кількість балів оцінювання, однакову за кожним напрямком; визначити кількість балів, набраних підприємством, що оцінюється, в порівнянні з еталонним значенням; здійснити побудову графічної ілюстрації стану конкурентоспроможності підприємства.

Даний метод може застосовуватися не лише для оцінки конкурентоспроможності підприємства відносно фактичних конкурентів, а й для порівняння з еталонним станом (ідеальною моделлю) функціонування підприємства.

Стратегічний рівень оцінки конкурентного потенціалу торговельних підприємств, згідно поглядів вітчизняних і закордонних науковців, досліджується аналітичними та графічними методами.

Аналітичні методи оцінки конкурентного потенціалу припускають широке застосування різноманітних методик інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємств та організацій. Інтегральний показник конкурентоспроможності демонструє ранг конкурентної позиції і дозволяє проводити кількісний факторний аналіз за результативним показником функціонування підприємства [70, с. 17]. Використання декількох показників визначення конкурентоспроможності сприяє системному відображенню реальної конкурентної позиції торговельного підприємства на підставі порівняння з аналогічними досліджуваними показниками функціонування підприємств-конкурентів.

Серед найпоширеніших аналітичних методів оцінки конкурентного потенціалу слід зазначити такі:

- PEST-аналіз;
- SWOT-аналіз;
- вивчення конкурентного профілю об'єкта та інші.

Метод PEST-аналізу дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючий вплив чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових. Аналіз здійснюється за схемою «чинник – підприємство». Результати аналізу оформлюються у вигляді матриці. на горизонтальній осі якої визначаються чинники макросередовища, на вертикальній – сила їхнього впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру.

Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу позиції підприємства (потенціалу) в конкурентній боротьбі є метод SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз передбачає виконання певної послідовності дій:

1. Ідентифікація та вивчення факторів зовнішнього оточення підприємства з метою виявлення поточних та потенційних загроз та своєчасного запобігання збитків внаслідок їхньої дії.

2. Ідентифікація та вивчення факторів зовнішнього оточення підприємства з метою виявлення поточних та потенційних можливостей, необхідних для запобігання загрозам і зміцнення конкурентних позицій.

3. Ідентифікація та аналіз сильних позицій складових потенціалу конкурентних переваг підприємства.

4. Ідентифікація та аналіз слабких сторін потенціалу підприємства.

Метод вивчення конкурентного профілю об'єкта полягає в ідентифікації та кількісній оцінці (за єдиною відносною або бальною шкалою) характеристик, які визначають ступінь лояльності споживачів до підприємства.[71, с. 77].

Серед графічних методів оцінки конкурентного потенціалу торговельних підприємств найпоширенішими є:

– матричний метод, розроблений Бостонською консалтинговою групою. Його сутність полягає в аналізі матриці, що побудована за принципом системи координат: по горизонталі – темпи зростання (скорочення) кількості продажів у лінійному масштабі; по вертикалі – відносна частка ринку, яку займає досліджуване підприємство [73, с. 145];

– матриця «Мак-Кінсі» розроблена консультативною групою Маккінсі спільно з корпорацією Дженерал Електрик і отримала назву «екран бізнесу». Вона включає дев'ять квадрантів і заснована на оцінці довгострокової привабливості галузі та конкурентоспроможності функціональних підрозділів обраного для аналізу підприємства або його продукції (послуг). Показники формуються за факторами привабливості ринку і конкурентоспроможності [66, с. 45];

– матриця ринкових можливостей і загроз [55, с. 408], сутність якої полягає у розрахунку показників прибутку, рентабельності досліджуваного підприємства та підприємств-конкурентів, та на підставі цього визначення переліку можливостей та загроз, що виникають при ситуації яка склалася;

– стратегічна модель М. Портера [56, с. 84]. Факторами, що утворюють її основу є ринкова частка підприємства та рентабельність окремих видів діяльності даного торговельного підприємства;

– метод багатокутника [35, с. 196]. Згідно нього будується багатокутник конкурентоспроможності, по кожній осі якого визначаються фактори конкурентоспроможності та рівень їх досягнення досліджуваним підприємством і основним його конкурентом. Як правило, в основу моделі закладається вісім факторів, а їх оцінка проводиться у бальному вираженні.

На підставі проаналізованих існуючих методів оцінки конкурентного потенціалу можна зробити наступний висновок. Конкурентоспроможність торговельного підприємства розглядається в двох аспектах: зовнішньому (оцінка позиції підприємства на ринку) та внутрішньому (оцінка економічних показників діяльності підприємства). Зважаючи на системний підхід до

управління та для більш досконалого уявлення про конкурентний рівень підприємства, необхідно вивчати обидві сторони даної проблеми.

В свою чергу, підвищення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі та їх своєчасна адаптація до змін ринкового середовища вимагають вирішення проблем формування конкурентного потенціалу на основі взаємоузгодженості стратегічних можливостей підприємств. Зважаючи на це, вбачаємо за необхідне більш детально дослідити особливості конкурентних стратегій і методичні аспекти формування конкурентних стратегій торговельних підприємств.

1.2. Сутність стратегічного підходу у забезпеченні конкурентоспроможності торговельних підприємств

Теоретичні засади стратегічного управління торговельних підприємств на сьогодні формуються в процесі пошуку відповідних методів забезпечення їх динамічної рівноваги з конкурентним середовищем, що потребує вивчення не лише актуальних на певний час можливостей і загроз, а й тих, що можуть заявити про себе у близькій чи віддаленій перспективі. Зважаючи на це, питання стратегічного управління потребує детального розгляду з метою пошуку на його підґрунті раціональних рішень подальшого ефективного функціонування торговельних підприємств споживчої кооперації України.

Вивчаючи сутність стратегічного управління, слід звернути увагу на той факт, що цей термін, так само як і його складові (стратегічне бачення, стратегічні цілі, стратегічний маркетинг тощо), утворено від слова «стратегія». Отже, для визначення особливостей стратегічного управління необхідно зупинитися на дослідженні еволюції поняття «стратегія» з виокремленням наступних елементів: базова дія, інструменти реалізації стратегії, результат реалізації (додаток В, табл. В.1).

На основі аналізу терміну «стратегія» можна зробити висновок, що науковці подають наступні варіанти його трактування: 1) набір правил для прийняття рішень (І. Ансофф [5, с. 165]); 2) дії, модель дій, програма дій (Б. Карлофф [80, с. 148], В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко [29, с. 366], В. Ф. Оберемчук [134, с. 128], М. Портер [160]); 3) детальний всебічний комплексний план (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [126], Р. А. Фатхутдінов [201], А. Стрікланд, А. Томпсон [228]); 4) комплекс прийнятих рішень (П. С. Дойль [55, с. 36]); 5) система установок і заходів (Н. В. Шеховцева [209, с. 39]); 6) довгостроковий якісно визначений курс, напрям розвитку підприємства (О. С. Віханський [35, с. 88], З. Е. Шершньова, С. В. Оборська [208], В. А. Белошапка, Г. В. Загорний [18, с. 14]); 7) набір напрямів діяльності (А. Наливайко [132, с. 23]); 8) функціональний засіб (В. Колпаков [90, с. 42]); 9) координуючий фактор (Н. В. Куденко [113, с. 11]); 10) система довгострокових цілей (І. А. Бланк [22]).

Розглядаючи стратегію як план дій підприємства по визначенню основних перспективних напрямів його подальшого ефективного функціонування на основі максимальної реалізації наявного потенціалу у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, під інструментами її реалізації стратегії будемо розуміти вибір напрямів та адаптацію курсу дій щодо розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства, враховуючи його ринкову позицію та умови зовнішнього середовища.

Наведене визначення цілком відповідає основній особливості стратегічного управління, еволюція концепції якого бере свій початок з 60-70-х років XX століття, – пристосування ресурсів та можливостей підприємства до умов зовнішнього середовища. Узагальнення наукових поглядів на особливості стратегічного управління наведено у додатку Г, табл. Г.1.

Таким чином, стратегічне управління – це сучасна концепція ведення бізнесу, яка охоплює визначення цілей і завдань, напрямів діяльності, створює орієнтир для розміщення ресурсів та реалізації заходів для

досягнення встановлених цілей і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Більшість поглядів науковців [8; 35; 80; 159; 167; 170; 228] збігаються в тому, що найбільш ефективним інструментом управління конкурентоспроможністю підприємства, яке здійснює свою діяльність у конкурентному середовищі й ставить перед собою довгострокові цілі функціонування і розвитку, виступає стратегічне управління. Результатом стратегічного управління є чітко сформульована стратегія, яка являє собою план дій по досягненню конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Своїм змістом стратегії підприємств відображають особливості їх функціонування, стадії розвитку, конкурентний статус тощо. Позначаються на них і особливості національної економіки, галузі, до якої вони належать, а також такі суб'єктивні чинники, як стратегічне бачення та мислення їх засновників. Складну і багатоманітну сукупність стратегій класифікують за наступними ознаками:

а) за напрямом розвитку підприємства – стратегії зростання, обмеженого зростання, скорочення тощо [8, с. 167]. Їх називають базовими стратегічними альтернативами;

б) за рівнем управління (ієрархією) – корпоративна (портфельна), ділова (бізнес-стратегія), функціональна (деталізує, підтримує корпоративну і ділову), операційна (забезпечує досягнення стратегічної мети) стратегії [35, с. 89];

в) за напрямками діяльності – товарна (визначає перспективний асортимент товару, обсяг його виробництва і реалізації, розроблення нових товарів, технологій) і ринкова (обумовлює ринкову поведінку, організацію збуту тощо) стратегії [80, с. 148];

г) за досягненням конкурентних переваг – стратегії фокусування, диверсифікації, економії на витратах, диференціації [90, с. 45];

г) за позицією в галузі, ринковому сегменті – конкурентні стратегії (стратегії лідера, послідовника, претендента на лідерство і новачка) [132];

д) за рівнем глобалізації бізнесу – стратегія вузької спеціалізації, стратегія диверсифікації [228];

е) за функціональним критерієм – маркетингова, виробнича, фінансова, організаційна, соціальна стратегії [55, с. 37 – 65];

є) за багатоаспектністю стратегій. За такого підходу основною класифікаційною ознакою вважають ефективність стратегій підприємства [173, с. 24 – 63]. З огляду на це, науковці виокремлюють стратегії, які забезпечують першість у входженні на ринок і динамічне захоплення його; стратегії несподіваного і швидкого освоєння ринку; стратегії пошуку і захоплення ринкової ніші; стратегії зміни економічних характеристик продукту (ринку, галузі). На нашу думку, у даного класифікаційного аспекту відсутній системний підхід, що унеможлиблює ранжування стратегій;

ж) за використанням множини класифікаційних ознак (суб'єктивно поєднують ключові ознаки різних класифікацій). Внаслідок цього стратегія може бути витлумачена як функціональна (наприклад, маркетингова), товарна, сфокусована на сегмент ринку, обмеженого зростання і стратегія новачка [134, с. 129 – 142]. Для уникнення механічного поєднання існуючих ознак потрібно на основі попереднього аналізу (кластерного, таксономічного, факторного) визначити взаємозв'язок і вагові коефіцієнти критеріальних показників. Головною сутнісною ознакою стратегії в даному випадку виступає цілеспрямованість, а її призначення полягає у побудові управлінської парадигми підприємства, здатної успішно працювати, долаючи непередбачені обставини, внутрішні і зовнішні проблеми, здобувати конкурентні позиції на ринку.

Послідовність формування стратегій підприємства наведено у табл. 1.2.

Формування та реалізація стратегії підприємства передбачає створення необхідної організаційної структури; розроблення програм діяльності та їх бюджетів; формування мотиваційної системи і відповідної корпоративної культури; моделювання, налагодження і забезпечення функціонування управлінського комплексу (планування, організація, інформування, контролювання, оцінювання результатів, стимулювання тощо). Усе це

потребує вміння моделювати ситуацію і спрямовувати зусилля на перетворення прогнозованої моделі ринкової поведінки на реальні результати, відстежувати зміни й адекватно реагувати на них, коригувати стратегічні орієнтири і способи їх досягнення, послідовно і цілеспрямовано діяти в усіх ситуаціях, виходячи із інтересів підприємства.

Таблиця 1.2

Послідовність формування стратегій підприємства
(узагальнено автором за [3; 8; 134; 204; 228])

Етапи	Зміст ключових робіт
Встановлення загальних параметрів стратегій	Визначення місії, цілей та завдань. Визначення довго- та короткострокових цілей («дерево цілей»).
Розробка загальної стратегії	Вибір варіанту стратегії (розвиток (скорочення), концентрація, вертикальна інтеграція, диверсифікація, інтернаціоналізація) та її обґрунтування.
Селекція напрямків діяльності та управління бізнес-портфелем	Управління бізнес-портфелем підприємства. Визначення для кожного функціонального напрямку обсягів ресурсів, витрат, відповідальних осіб.
Визначення методів стабілізації	Вибір методів диверсифікації: створення «внутрішніх венчурів», придбання (поглинання) тощо.
Реструктуризація	Аналіз середовища. Розробка програми реструктуризації та визначення методів її проведення. Розподіл та переорієнтація потенціалу на досягнення ключових факторів успіху. Взаємозв'язок основних інтересів зацікавлених груп.
Ліквідація	Вибір напрямків діяльності, що мають поступово скорочуватися та ліквідовуватися.

Виявивши і оцінивши основних конкурентів, підприємство повинно розробити конкурентні стратегії, за допомогою яких воно зможе отримати конкурентну перевагу, запропонувавши товари вищої споживчої цінності. Зважаючи на це, підприємство повинно сформувати портфель стратегій, який відображає специфіку функціонування та розвитку ринкового суб'єкта, рівень його очікувань щодо майбутнього конкурентного положення.

Узагальнюючи погляди науковців (Р. Е. Мансуров, А. Наливайко, О. О. Шевченко, О. М. Ялуніна, А. Дж. Томпсон), слід виділити наступні групи конкурентних стратегій: загальні – для всього підприємства в цілому; загальні конкурентні – за окремими бізнес-напрямами; продуктово-товарні – для кожного з напрямків діяльності підприємства (як з виробництва/реалізації різних видів товарів, так і з надання послуг); функціональні – для кожної з функціональних підсистем підприємства; ресурсні – для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів стратегій. Управління конкурентною поведінкою будь-якого підприємства базується на розробці та ефективній реалізації зваженої, обґрунтованої конкурентної стратегії, яка передбачає забезпечення конкурентних переваг на тривалий період (5-10 років).

Конкурентні стратегії складаються з управлінських зусиль, що розробляються керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи у відповідній сфері діяльності. Вони визначають засоби конкурентної боротьби підприємства на цільових ринках і виступають як:

- своєчасна реакція на зміни в галузі, в економіці в цілому, в політиці й інших сферах;
- розробка конкурентоздатних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити стійку перевагу над конкурентами;
- об'єднання стратегічних ініціатив функціональних підрозділів;
- вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних на даний момент розвитку підприємства.

Конкурентна стратегія підприємства дозволяє дати відповідь на питання, як підприємство конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого воно витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі. При тому, що в різних джерелах ці стратегії мають різні назви – «конкурентні стратегії» [88], «маркетингові стратегії» [113], «підприємницькі стратегії» [118], «корпоративні стратегії» [125], «портфельні стратегії» [145], «стратегії

бізнесу» [228] тощо, мова завжди йде про одне і те саме – як підприємству діяти на ринку.

Будь-яка загальна стратегія базується на обраних конкурентних стратегіях. Зв'язок між загальними та конкурентними стратегіями прямий: обираючи конкурентну стратегію, підприємство визначає спосіб досягнення своїх стратегічних орієнтирів. Поєднання загальних і конкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції підприємства в галузі, характеристик самого підприємства.

Своїм змістом конкурентні стратегії підприємств відображають особливості їх функціонування, стадії розвитку, конкурентний статус тощо. Позначаються на них і особливості національної економіки, галузі, а також такі суб'єктивні чинники, як стратегічне бачення та мислення їх засновників та керівників.

Узагальнюючи погляди науковців на розуміння сутності конкурентної стратегії (табл. 1.3), та враховуючи особливості функціонування торговельних підприємств, є очевидним, що конкурентна стратегія торговельного підприємства являється логічною реакцією на необхідність забезпечення його ефективної діяльності шляхом досягнення динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем; інструментом формування та утримання переваг у конкурентній боротьбі; основою оптимального розподілу й ефективного використання ресурсів і зусиль.

Таблиця 1.3

Систематизація науково-методичних підходів щодо розуміння категорії
«конкурентна стратегія»

Визначення	Науковець
1	2
Конкурентна стратегія – глобальний план досягнення мети фірми, що передбачає певну її поведінку на ринку [13, с. 83].	Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко
Конкурентна стратегія – це комплексний план дій щодо утримання позиції на ринку, який передбачає або розширення місткості ринку, або захист існуючих позицій, або підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку [14, с. 7].	Д. О. Барабась

Конкурентна стратегія – це розробка пропозицій на підставі наявних конкурентних переваг підприємства, які задовольнятимуть потреби цільових споживачів у більшій мірі, чим пропозиції конкурентів [39, с. 62].	А. Е. Воронкова
Конкурентна стратегія – це комплексний план дій підприємства на ринку відносно фірм-конкурентів. Суть конкурентних стратегій полягає в тому, що вони сприяють збільшенню чи утриманню підприємством свого положення на ринку відносно конкурентів [49, с. 127].	Р. Грант
Конкурентна стратегія полягає у тому, щоб відрізнитися від інших. Це означає свідомий вибір певного комплексу заходів по створенню унікальної цінності. Сутність стратегії складається з двох аспектів: рішенні виражати по-іншому традиційні атрибути присутності підприємства на ринку, чи рішенні застосовувати нові атрибути присутності на ринку [54, с. 146].	Р. А. Довбуш
Конкурентна стратегія – це елемент загальної стратегії компанії (корпоративної стратегії), який дає змогу зрозуміти як компанія повинна використовувати свої обмежені ресурси для досягнення максимального результату у збільшенні продажів та прибутковості від продажів у довгостроковій перспективі [52, с. 94].	І. З. Должанський
Конкурентна стратегія – це комплекс ресурсів і можливостей підприємства, що забезпечують отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей [58, с. 75].	М. Г. Долинська, І. А. Соловійов
Конкурентна стратегія – це комплексна програма дій, спрямована на аналіз і вибір ринків збуту, виготовлення товарів та послуг для них, встановлення цін і способів реалізації на ринку [133].	Дж. О'Шонессі
Конкурентні стратегії – це основні напрямки зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової орієнтації. Конкурентні стратегії підприємства узагальнюють модель поведінки, що забезпечує координацію та поєднання компліментарних цілей і ресурсів підприємства з метою отримання довгострокових конкурентних переваг [161].	М. Портер
Конкурентні стратегії визначають різні підходи, за допомогою яких підприємство буде діяти в кожній стратегічній сфері бізнесу і спрямовані на забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку, забезпечення і підтримку довгострокових конкурентних переваг [159, с. 68].	Е. Сандей
Конкурентна стратегія – це комплекс дій, спрямований на забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку, забезпечення і підтримання довгострокових конкурентних переваг у конкретній сфері діяльності підприємства [216, с. 264].	А. Ю. Юданов
Конкурентні стратегії – це сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку [221].	П. Ф. Друкер

Продовж. табл. 1.3

1	2
Конкурентна стратегія – це концепція і підпорядкована їй система дій підприємства, спрямованих на досягнення довгострокових конкурентних переваг; це набір правил поведінки в обраних стратегічних сферах бізнесу, якими підприємство керується для досягнення поставлених цілей у кожній сфері в умовах конкуренції [224].	Ф. Котлер

Спираючись на вищезазначене, сформулюємо авторське визначення досліджуваної категорії. На нашу думку, жодне підприємство не зможе досягти успіху в конкурентній боротьбі, якщо не відстежуватиме тенденції розвитку ринку і не вироблятиме на цій основі бачення свого майбутнього, не моделюватиме способів його досягнення, тобто не використовуватим конкурентні переваги та не плануватиме шляхи їх реалізації та формування. А отже, визначимо конкурентну стратегію підприємства як узагальнену програму діяльності (модель дій), спрямовану на досягнення підприємством відповідного рівня конкурентних переваг завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів та зусиль.

Зазначене обумовлює важливість формування ефективних конкурентних стратегій, як передумови здійснення необхідних трансформацій у діяльності підприємства. В умовах зростання конкуренції практичний інтерес з боку підприємств та організацій до конкурентних стратегій посилюється, тому проблеми, пов'язані з розробкою і реалізацією конкурентних стратегій, є актуальними.

У наукових працях вітчизняних та зарубіжних учених (Г. Л. Азоев, І. Ансофф, Л. В. Балабанова, А. Е. Воронкова, Р. Грант, І. У. Зулькарнаєв, І. Б. Іванов, О. А. Паршина, В. С. Сластенко), поруч із загальною класифікацією стратегій підприємства, наведені класифікації саме конкурентних стратегій підприємства. Так, наприклад, класифікація конкурентних стратегій, розроблена Г. Азоевим [1, с. 28], ґрунтується на концепції, згідно з якою підприємства, що функціонують на певному

ринковому сегменті, поділяють на підприємства-лідери, підприємства з сильною конкурентною позицією, підприємства зі слабкою конкурентною позицією та підприємства-аутсайдери (рис 1.4).

У процесі дослідження наукової літератури (Д. О. Барабась, І. П. Богомолова, К. Ю. Вергал, В. О. Горемикін, Д. А. Максим'юк, Л. П. Стеців) з'ясовано, що кожен науковець пропонує власне розуміння процесу формування конкурентної стратегії, представляє власне бачення класифікації стратегій, методичного інструментарію аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, вибору оптимальної стратегічної альтернативи, акцентуючи увагу на тому чи іншому етапі розробки стратегії. Проте, висвітленню комплексного бачення процесу розробки та реалізації стратегії приділено недостатньо уваги, що і потребує більш глибокого вивчення.

За М. Портером, розробка конкурентної стратегії значною мірою визначається чітким розумінням суті бізнесу, його цілей та шляхів їх досягнення [161]. На вибір та успішну реалізацію конкурентної стратегії підприємства, на думку вченого, впливають: характер активів і досвіду підприємства у порівнянні з аналогічними показниками конкурентів; мотиваційні настанови і потреби персоналу, задіяного у процес впровадження обраної стратегії; внутрішні та зовнішні межі конкурентної стратегії, яку підприємство може застосувати у своїй діяльності; соціально-політичні фактори тощо.

Згідно з Г. Азоевим, конкурентна стратегія, як програма заходів, спрямованих на досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації до впливу зовнішнього середовища, повинна розроблятися за такими основними напрямками: реагування на зміни, що відбуваються в конкурентному середовищі даної галузі, в економіці в цілому; розробка заходів і дій, ринкових підходів, що можуть дати вагому перевагу над конкурентами; об'єднання стратегічних ініціатив функціональних підрозділів підприємства; вирішення конкретних стратегічних проблем конкуренції, актуальних у даний момент розвитку підприємства [1, с. 33 – 58] (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Класифікація конкурентних стратегій за Г. Азоевим [1, с. 28]

На думку П. Друкера, процес формування конкурентної стратегії включає в себе наступну послідовність дій: аналіз структури і рушійних сил галузі (аналіз конкурентів, споживачів та стратегічного потенціалу підприємства); виявлення та оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги; аналіз типів конкурентних стратегій; вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій [196, с. 113 – 128]. За Ю. Б. Івановим процес стратегічного вибору складається з чотирьох етапів: оцінка існуючої стратегії, формування стратегії, оцінка ризику, вибір стратегічних альтернатив [66, с. 33 – 36].

Процес формування конкурентної стратегії підприємства має характеризуватися комплексністю та завершеністю. Результатом досліджень праць науковців з даної проблематики виступає необхідність доповнення процесу розробки конкурентної стратегії етапами, що пов'язані з подальшою її реалізацією (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства
(узагальнено автором за [1; 8; 71; 89; 161; 211; 219; 221])

Етап	Характеристика етапів
1	2
Встановлення цілей	Розробка та встановлення коротко-, середньо- і довгострокових цілей підприємства потребує зваженого підходу, оскільки це фундамент у виборі конкурентної стратегії.
Аналіз зовнішнього середовища	Процес моніторингу організаційного оточення підприємства, що ідентифікується з поточними і майбутніми загрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на досягнення його мети.
Дослідження внутрішнього середовища підприємства	Виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як сильні сторони, оцінка їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг. Аналіз включає дослідження таких напрямів функціонування підприємства: макросередовища (порівняння ресурсів й ефективності їх використання з іншими підприємствами галузі (регіону) для вибору оптимального конкурентного розвитку); мікросередовища

1	2
	(досліджується внутрішнє середовище по конкретному функціональному підрозділу підприємства: дослідження ресурсів підприємства; оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства; визначення стратегічного конкурентного потенціалу по кожному СГП і по підприємству в цілому).
Визначення мети і постановка завдань	Визначення, на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в діяльності підприємства, загроз і можливостей, перспектив розвитку. Реалізація обраної стратегії потребує формування набору стратегічних альтернатив, які враховують специфіку цільового ринку.
Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Групи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливості/загрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; реальність стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства (стратегіями різного рівня); відповідність стратегічним цілям і обмеженням. Найбільш поширеними методами оцінки вірогідної економічної дії кожної альтернативи на майбутнє підприємства є розробка сценаріїв, аналіз ділового портфелю, матричний аналіз, аналіз життєвого циклу підприємства, експертні оцінки тощо.
Планування реалізації	Розробка детального плану втілення у реальність обраної стратегії з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів.
Реалізація стратегічних рішень	Здійснюється у напрямках: 1) використання адміністративних важелів; 2) за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Важливо, щоб всі стратегічні рішення були доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень.

Слід зазначити, запропонований у табл. 1.4 перелік етапів повинен спиратися на поточні внутрішні та зовнішні обставини функціонування підприємств. Кожен етап має самостійне значення і вимагає застосування специфічних, з погляду розробки і реалізації конкурентних стратегій, процедур і методик.

Однією з обов'язкових умов ефективності вищезазначеного процесу є вибір і реалізація стратегії по кожному функціональному підрозділу підприємства (самостійному відділенні або підрозділі, що відповідають за асортиментну групу, або якийсь товарний відділ у рамках підприємства з концентрацією на конкретному ринку і керуючим, наділеним повною відповідальністю за об'єднання всіх функцій у стратегію), а також певному сегменті ринку, на якому підприємство здійснює або має намір здійснювати свою діяльність [161]. Це є досить складним завданням, оскільки вимагає ґрунтовного аналізу параметрів ринкового середовища та діагностики внутрішніх можливостей підприємства за всіма напрямками (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Критерії і групи показників, що використовуються при аналізі діяльності підприємств (узагальнено автором за [2; 28; 34; 91; 161])

Критерії	Групи показників
Наявність і забезпеченість ресурсами	Матеріальні, нематеріальні, трудові, фінансові ресурси; методи управління та організації ефективного використання ресурсів.
Забезпеченість кадрами	Забезпеченість і кваліфікація персоналу; плинність кадрів; потреба в нових кадрах.
Ефективність діяльності	Ефективність управління; економічність витрат; раціональність і ефективність використання основних і оборотних засобів; продуктивність праці.
Конкурентоспроможність продукції, її позиція на ринку	Якість продукції; ціна продукції; частка ринку, конкурентний статус підприємства в даній стратегічній зоні господарювання.

Формуючи конкурентну стратегію, підприємству необхідно враховувати:

– переваги та недоліки існуючої стратегії підприємства, хоча при цьому можливі такі труднощі: інформація для оцінки стратегії може бути несвоєчасною, представленою у недостатньому для оцінки обсязі; існують розбіжності в питанні, за якими критеріями оцінювати стратегію; може виникнути небажання керівництва щодо критичної оцінки існуючої стратегії [8, с. 62];

- сутність і потужність п'яти конкурентних сил, масштаби діяльності конкурентів; структуру конкурентного оточення (відсутність явних лідерів; домінування декількох підприємств; наявність монопольного тиску на ринок) [69, с. 49];

- розміри та сферу діяльності підприємства (стандартний чи спеціалізований бізнес; масове, серійне чи ексклюзивне виробництво/реалізація продукції; інноваційна діяльність) [71, с. 33];

- динамічні характеристики ринку (новий швидкозростаючий ринок, ринок в період уповільненого зростання, ринок в період застою) з метою адаптації конкурентної стратегії до особливостей різних етапів життєвого циклу [80, с. 112];

- ситуацію в галузі (конкуренція в нових і швидкозростаючих галузях; конкуренція в галузях, що знаходяться на стадії зрілості; конкуренція в галузях, що знаходяться в стані стагнації і занепаду; конкуренція в суміжних, але взаємопов'язаних галузях; конкуренція на міжнародних ринках тощо) [133];

- конкурентний статус підприємства, ступінь його домінування на ринку, що обумовлює виокремлення чотирьох конкурентних позицій для: аутсайдера ринку; підприємств, що мають слабку і сильну конкурентні позиції; лідера ринку [226];

- специфіку цілей і наявність ресурсів, що дозволяє виокремити конкурентні стратегії, засновані на ролях, які виконують підприємства на досліджуваному ринку: ролі лідера ринку, претендента на лідерство, послідовника і підприємств, обслуговуючих певну ринкову нішу [228].

За час свого існування підприємство проходить чотири стадії розвитку: орієнтація на товар, звертаючи мало уваги на споживачів і конкурентів; орієнтація на споживачів і звернення уваги на своїх конкурентів; концентрація на конкурентах; орієнтація на ринок в цілому, приділяючи увагу і споживачам, і конкурентам [220]. У наш час при розробці конкурентних стратегій підприємства повинні бути орієнтованими на ринок,

при цьому уважно спостерігаючи як за своїми споживачами, так і за конкурентами.

Розробка стратегії та необхідність її коригування під час реалізації повинні базуватися на інформації з різних джерел, що відображає: погляди й очікування власників, акціонерів, пайовиків підприємства; глобальні тенденції в галузі, на вітчизняному та світовому ринках; погляди та очікування галузевих експертів, вітчизняних і зарубіжних аналітиків. Не слід забувати і про вплив людського фактору – персонал підприємства, який відіграє не менш важливу роль при виборі стратегії та її подальшій реалізації. Це стосується сприйняття керівництвом підприємства різних ринкових можливостей, бажання задіяти ті чи інші сильні сторони підприємства, традиції в області стратегічних рішень, що існують на підприємстві.

Успіх реалізації розробленої конкурентної стратегії підприємства залежить від діючої системи контролю, який здійснюється протягом періоду дії стратегії. Контроль передбачає системний аналіз і оцінку виконання рішень відповідно до стратегічного плану і ступеня досягнення стратегічних цілей.

Оцінка успішності стратегії підприємства передбачає визначення показників внутрішньої (обсяг виробництва; чистий прибуток; загальна рентабельність; оборотність оборотних коштів; фондівіддача; собівартість продукції) та зовнішньої (обсяги реалізації; темпи зміни ринків збуту, кількості капіталовкладень у підприємство; рентабельність продажу; витрати на придбання ресурсів) успішності конкурентної стратегії [214]. Результатом даного аналізу може бути перегляд конкурентної стратегії, її коригування чи продовження реалізації.

Підсумовуючи вищезазначене, на наш погляд, найбільш логічною являється наступна послідовність розробки та реалізації конкурентної стратегії:

1. Оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства, внутрішнього і зовнішнього середовища з метою виявлення конкурентних переваг та можливостей для їх реалізації.

2. Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм дій повинна забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг.

3. Реалізація конкурентної стратегії.

4. Контроль за реалізацією конкурентних стратегії, пов'язаний із систематичною оцінкою й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на не бажані незпрогнозовані зовнішні й внутрішні зміни.

Розробка ефективної конкурентної стратегії для всіх підприємств є важливою необхідністю і має безперечну практичну цінність. Проте, не можна не відмітити складність вибору оптимальної конкурентної стратегії з усього переліку існуючих стратегій за умов необхідного врахування всіх важливих аспектів діяльності підприємства.

Подальшим кроком нашого дисертаційного дослідження є визначення концептуальних підходів до формування конкурентної стратегії торговельних підприємств.

1.3. Концептуальний підхід до формування конкурентної стратегії торговельних підприємств споживчої кооперації

Нестабільність розвитку сучасного ринкового середовища, глобалізація світової економіки, обмеженість ресурсів, надлишок виробничих потужностей сприяють інтенсифікації конкуренції між усіма суб'єктами ринку. За таких умов ефективність розвитку підприємств суттєво залежить

від урахування тенденцій зовнішнього та внутрішнього середовищ, орієнтації на споживача, адекватності управлінських рішень, що зумовлює необхідність формування гнучкої перспективної конкурентної стратегії підприємства.

Аналізуючи приклади вибору та застосування конкурентних стратегій до діяльності торговельних підприємств, можна підкреслити велику різноманітність та варіативність даних стратегій. Незважаючи на те, що базова мета функціонування всіх торговельних підприємств – максимальне задоволення потреб споживачів з метою отримання відповідного прибутку, не існує єдиної стратегії щодо її досягнення. З огляду на це, вбачаємо за доцільне розглянути широкий спектр наукових альтернатив конкурентних стратегій, з метою їх подальшої адаптації до діяльності торговельних підприємств споживчої кооперації України.

Основні види конкурентних стратегій, за класифікацією А. А. Томпсона та А. Дж. Стрікланда, зображено на рис. 1.5. Такий підхід простежується в багатьох класифікаціях, що охоплюють конкретизовані або спеціалізовані конкурентні стратегії [228].

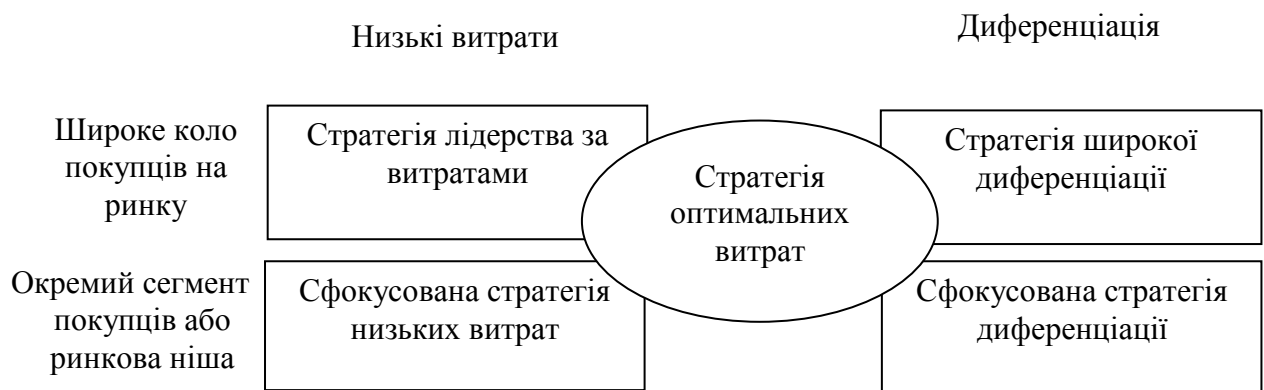


Рис. 1.5. Основні конкурентні стратегії
за А. А. Томпсоном та А. Дж. Стрікландом [228]

Класифікація М. Портера, охоплює такі конкурентні стратегії підприємства (рис. 1.6) [225]:

– стратегія лідерства за витратами (зниження витрат на виробництво товарів і послуг, що дає змогу знизити ціни на них і залучити або утримати значну кількість покупців);

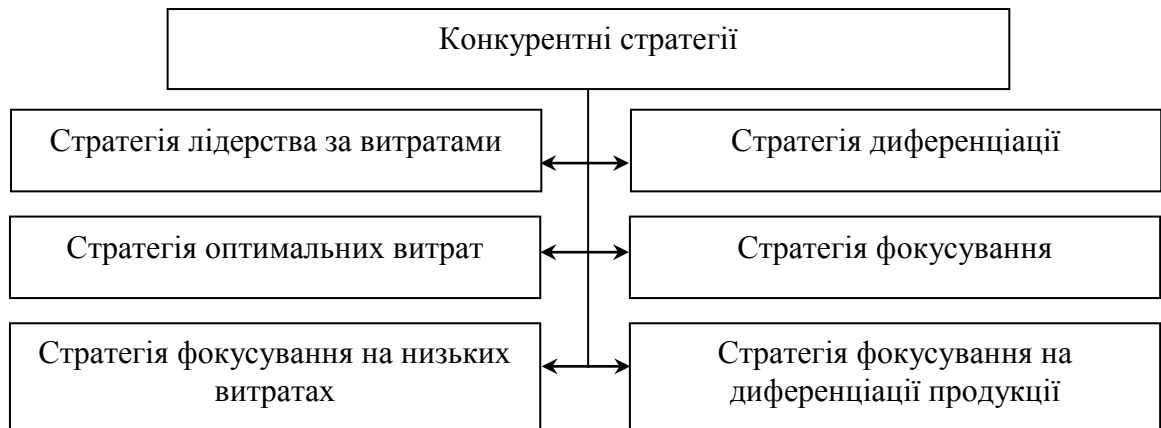


Рис. 1.6. Конкурентні стратегії за М. Портером [225]

– стратегія оптимальних витрат (досягнення конкурентних переваг за рахунок постачання на ринок товарів, послуг, адекватних за споживчою цінністю, якістю, цінами потребам покупців, що обумовлено оптимальними витратами на їх виробництво);

– стратегія диференціації (надання товарам специфічних ознак порівняно з товарами конкурентів, що сприяє залученню значної кількості покупців);

– стратегія фокусування на низьких витратах (зорієнтована на вузький сегмент покупців, випередження конкурентів за рахунок низьких витрат на виробництво товару);

– стратегія фокусування на попиті (забезпечення покупців товарами і послугами, які найбільше відповідають їхнім вимогам).

Класифікація М. Портера ґрунтується на концепції про існування двох основних стратегічних напрямів, один із яких зосереджує зусилля на якості продукції і послуг, а другий – на зниженні витрат і цін. Значною мірою вони суперечать один одному, адже підвищення якості, поліпшення споживчих властивостей товарів і послуг потребує додаткових витрат [110, с. 46].

Ця концепція дещо спрощено враховує економічну дійсність, якій властиво значно більше варіантів поведінки на ринку споживачів і базових конкурентних стратегій підприємств з усіма їх відтінками і модифікаціями. Як відомо, на стратегічну поведінку підприємства впливають необхідність підвищення якості продукції, зниження собівартості і ціни, розширення асортименту продукції, поліпшення сервісного обслуговування товару, скорочення витрат на зберігання, транспортування та підготовку товарів до продажу, освоєння нового ринку тощо, позначаються на стратегії умови її формування та особливості поєднання прогнозованих факторів впливу. Вибір бажаної конкурентної стратегії обумовлюється конкурентним потенціалом підприємства, наявністю відповідних ресурсів і зусиль. Тому, розробляючи конкурентні стратегії, використовують системний, оптимізаційний та інші підходи.

На думку А. Юданова [216], конкурентні стратегії, розроблені М. Портером, найбільш широко можуть застосовувати вузькоспеціалізовані підприємства, що обслуговують один сегмент ринку, та підприємства-гіганти, що контролюють ринок або його значну частину. Однак, на ринку функціонують й інші види підприємств, для яких теж доцільно сформулювати конкурентну стратегію. Отже, слід розрізняти чотири типи конкурентних стратегій підприємств, орієнтованих на різні умови середовища та різний конкурентний потенціал: віолентна (силова), патієнтна (нішова), комутантна (стратегія пристосування) і експлерентна (піонерська) (табл. 1.6).

Віолентна стратегія характерна для підприємств, які діють у сфері виробництва/реалізації стандартних товарів та послуг. До них належать три різновиди підприємств: «горді леви», «могутні слони» та «неповороткі бегемоти». «Горді леви» – перша стадія в розвитку віолентів, які швидко зростають завдяки успіху своєї продукції на ринку, при тому, вони є слабо диверсифіковані. Дані підприємства, переважно, є лідерами технічного прогресу в галузі.

«Могутні слони» – наступна стадія розвитку віолента. Вони відрізняються великими розмірами, широкою диверсифікацією та наявністю мережі закордонних філіалів. «Неповороткий бегемот» – завершальна стадія розвитку віолента, таке підприємство зберігає значні розміри, але втрачає динамічність розвитку. Для нього є характерною широка диверсифікація (розпорошення сил у багатьох напрямках) і поступове збільшення технологічного відставання. Стратегія віолентів доволі проста: вони намагаються домінувати на ринку чи в його частині, з метою витіснення конкурентів, приваблюючи покупця порівняно дешевими й надійними за експлуатаційними характеристиками товарами [216].

Таблиця 1.6

Характеристика конкурентних стратегій
(за А. Юдановим [216])

Тип стратегії	Виробництво, реалізація	Розмір підприємства	Стійкість підприємства	Витрати на НДДКР	Конкурентні переваги
віолентна	масове	великий	висока	великі	висока продуктивність
патієнтна	спеціалізоване	великий, середній, малий	висока	середні	приспосованість до ринку
комутантна	універсальне	малий	низька	малі	гнучкість
експлерентна	експериментальне	середній, малий	низька	великі	випередження у нововведеннях

Патієнтна стратегія типова для підприємств-патієнтів («хитрих лисиць»), які мають вузьку спеціалізацію. Вона передбачає виготовлення/реалізацію нетрадиційної продукції для певного, найчастіше вузького сегменту ринку. Основною перевагою патієнтів є те, що їхні товари є незамінними для відповідної групи споживачів, тому виникає можливість завоювання максимальної частки ринку. Усвідомлюючи, що боротьба з гігантами у виробництві/реалізації стандартної продукції не забезпечить перемоги над ними, патієнти спрямовують зусилля на задоволення особливих потреб споживачів [216].

Комутантна стратегія приваблива для дрібних неспеціалізованих підприємств, яким значно легше задовольняти невеликі за обсягом і короткострокові потреби споживачів. Комутанти не пов'язані з певною сферою діяльності, легко переходять з одного ринку на інший, часто пропонують товари-підробки. Гнучкість і вміння пристосовуватися є основою їхньої конкурентної стратегії. До комутантів найчастіше належать невеликі підприємства сфери послуг – кафе, перукарні, косметичні салони тощо [216].

Експлерентна стратегія передбачає завоювання обраних сегментів ринку за рахунок створення та пропонування радикально нових товарів/послуг. Основною конкурентною перевагою цих підприємств є впровадження принципових нововведень. Вони прагнуть створити новий ринок і мати вигоди від одноосібної присутності на ньому протягом певного часу [216]. На відміну від віолентів, які намагаються уникнути помилок у масовому виробництві продукції, експлеренти прагнуть «перевернути» ринок, хоча це трапляється не так вже й часто.

Поширеною є класифікація конкурентних стратегій, що ґрунтується на усвідомленні ролі та місця на ринку певного підприємства та його конкурентів. Виходячи з частки ринку, яку утримує підприємство, розрізняють наступні типи конкурентної стратегії: стратегія «лідера», стратегія «виклик лідеру», стратегія «ринкового наступника» [56].

1. Стратегія лідера, згідно наукового погляду І. З. Должанського, реалізується тоді, коли підприємство займає домінуючі позиції на ринку. Це підприємство виступає «еталоном», з яким порівнюють можливості конкурентів, що намагаються його атакувати, наслідувати або позбутися [56, с. 24].

У розпорядженні лідера знаходиться певний набір стратегій, а саме [56]:

а) розширення первинного попиту. Цій стратегії притаманні компоненти стратегії інтенсивного зростання. Розширюючи таким чином

базовий ринок, лідер приносить користь для всієї сукупності конкурентів, що діють на ринку. Подібна стратегія зазвичай обирається на початкових стадіях життєвого циклу товару, доки глобальний попит ще розширюється, а взаємний тиск конкурентів, за наявності великого потенціалу зростання, ще невеликий;

б) оборонна стратегія. Мета застосування такої стратегії – захистити свою частку ринку, протидіючи найбільшим конкурентам. Існують різні варіанти оборонної стратегії: інновації і технологічне вдосконалення з метою ускладнення умов для конкурентів; консолідація ринку за допомогою інтенсивного збуту і політики товарного асортименту, що покриває всі сегменти ринку; конфронтація, тобто пряма атака шляхом цінової війни або комунікаційної боротьби;

в) наступальна стратегія. Збільшити свою частку ринку, застосувавши наступальну стратегію, – це третій шлях, відкритий для підприємства-лідера у певній галузі. Мета при цьому полягає у підвищенні рентабельності за рахунок максимально широкого використання ефекту досвіду. Зв'язок між рентабельністю і часткою ринку спостерігається в основному у сфері масового виробництва/реалізації, коли конкурентна перевага пов'язана з економією на витратах;

г) стратегія демаркетингу. Мета – скорочення своєї частки ринку з метою уникнення звинувачень у монополізмі. Один з багатьох можливих шляхів – це застосування принципів демаркетингу для зниження рівня попиту в деяких сегментах за рахунок підвищення ціни, скорочення пропонованих послуг тощо. Альтернативою є стратегія диверсифікації на нові ринки, де підприємство не займає домінуючого положення.

2. Стратегія «виклик лідеру». Підприємство, що не займає домінуючої позиції, може або віддати перевагу стратегії слідування за лідером, діючи відповідно до його рішень, або атакувати лідера, тобто кинути йому виклик. Така стратегія характеризує підприємство, що: є номером 2 або 3 в галузі або підрозділом корпорації із значними ресурсами; сприймається як альтернатива

лідеру; збільшує частку ринку; інвестує у майбутні прибутки; здійснює значний вплив на ринок [56, с. 70; 182, с. 93].

Мета даної стратегії – зайняти місце лідера. У цьому випадку ключовим є вирішення таких питань: вибір напрямку для атаки на лідера; вибір часу для атаки; оцінка його можливостей реакції і захисту.

При виборі напрямку враховуються альтернативи фронтальної або флангової атаки.

Фронтальна атака полягає у використанні проти конкурента тих самих засобів, які застосовує він сам, не намагаючись виявити його слабкі місця. Для успіху фронтальної атаки необхідна значна перевага сил у того, що атакує [52, с. 75].

Флангова атака передбачає боротьбу з лідером на тому стратегічному напрямі, де він є слабким або погано захищеним. Вона може бути, наприклад, спрямована на регіон або збутову мережу, де домінуюче підприємство представлене не досить ефективно, або на сегмент ринку, для якого товар лідера не цілком адаптований. Класична стратегія того підприємства, що «кидає виклик» – атакувати через ціну, тобто запропонувати той самий товар, але за істотно нижчою ціною [56, с. 80; 187, с. 59].

Стратегія «обходу» є привабливою для невеликих підприємств, які не здатні витримати конфронтацію з найважливішими конкурентами ринку. Маючи в своєму розпорядженні необхідний досвід і нові технології, таке підприємство може знайти ті сегменти ринку, що «випали з поля зору» домінуючих підприємств або не представляли для них економічного інтересу. Відомі два підвиди цієї стратегії [174, с. 18]:

- товарний обхід, що полягає в розробці повністю нової версії традиційного товару або послуги;
- географічний обхід, що передбачає концентрацію зусиль недостатньо сильного підприємства на другорядних ринках.

Особливим типом «виклику лідеру» є стратегія «загарбника». Ця стратегія є прийнятною для підприємства зі значними фінансовими ресурсами, що диверсифікує свою діяльність на ринок, новий для себе.

Можна розрізняти два типи стратегії «загарбника» [57, с. 97]:

- виведення принципово нового для підприємства товару на той самий географічний ринок, на якому підприємство вже працює;
- виведення традиційного для підприємства товару на новий для нього ринок.

Стратегія «новий товар – новий ринок» може розглядатися як конкурентна стратегія лише за рахунок наявних ознак концентричної диверсифікації (наприклад, захоплення ринку сировини, необхідної для власної продукції). При відсутності ринкового ефекту синергії подібна стратегія розглядається як фінансова стратегія розміщення вільних фінансових коштів [57, с. 100].

3. Стратегія «ринкового наступника». Ринковий наступник – це конкурент з невеликою часткою ринку, який обирає адаптивну поведінку, погоджуючи свої рішення з рішеннями, прийнятими конкурентами. Такі підприємства переслідують мету «мирного співіснування» і усвідомленого розділу ринку [192, с. 184]. Подібна поведінка має місце коли ресурси та можливості підприємства обмежені або в ситуаціях олігополії, коли можливості диференціації малі, а перехресна еластичність за цінами дуже висока, так що кожен конкурент прагне уникнути боротьби, яка може завдати збитку всім підприємствам.

Стратегія наступника притаманна підприємству, яке: має значну частку ринку; виробляє достатньо якісну продукцію, менш дорогу альтернативу; швидко наслідує зміни в галузі; охоплює найбільші сегменти ринку; утримує або збільшує частку ринку; утримує співвідношення власної ринкової частки та частки лідера; має переваги за витратами; обмежено впливає на ринок.

Поведінка наступника зовсім не означає, що дана стратегія не може вважатися конкурентною. Навпаки, факт володіння малою часткою ринку підсилює значення чітких стратегічних цілей, адаптованих до ресурсів і зусиль підприємства. У дослідженні стратегій підприємств, що володіють малою часткою ринку (І. Б. Іванов, Б. Карлофф, М. Я. Петраков, О. М. Рац, І. В. Романенко, О. М. Тридід, Дж. Х. Донеллі), було встановлено, що вони

здатні подолати труднощі, пов'язані з їх невеликим розміром, і в деяких випадках досягають значно вищих ринкових показників, ніж домінуючі конкуренти.

Згідно наукових поглядів Б. Карлоффа [80, с. 124 – 162], слід виділити наступні конкурентні стратегії:

1) творча сегментація ринку. Невелике підприємство має сфокусуватися лише на деяких сегментах ринку, на яких воно може краще реалізувати свою специфічну компетенцію або має більше шансів уникнути зіткнення з провідними конкурентами;

2) ефективне використання НДДКР. Невеликі підприємства не можуть змагатися з великими підприємствами щодо фундаментальних досліджень; вони повинні орієнтувати НДДКР на поліпшення технологій з метою зниження витрат;

3) копіювання/швидка реакція. Невеликі підприємства можуть утримувати відносну конкурентоспроможність шляхом копіювання інновацій та ринкових дій конкурентів. У цьому питанні головним стає гнучкість та швидка реакція на зміни активності лідера;

4) залишатися малими. Успішно працюючі малі підприємства концентрують свою увагу на прибутку, а не на збільшенні продажів або частці ринку; вони прагнуть до спеціалізації, а не до диверсифікації;

5) експерт на ринку. Дана стратегія характерна для підприємства, яке: має найбільшу частку невеликого сегменту ринку; володіє невеликою часткою всього ринку; сприймається як фахівець; займає стратегічні позиції на ринку. Підприємство-експерт (або «фахівець») цікавиться тільки одним або декількома сегментами, а не ринком у цілому. Така конкурентна стратегія співпадає зі стратегією фокусування. Для того, щоб ніша, на яку фокусується фахівець, була рентабельною, вона повинна відповідати п'яти умовам: володіти достатнім потенціалом прибутку; мати потенціал зростання; бути мало привабливою для конкурентів; відповідати специфічним можливостям підприємства; мати стійкий бар'єр входу.

Перед підприємством у пошуках ніші виникає проблема, як встановити критерії, на основі яких у подальшому проводити спеціалізацію. Такі критерії можуть бути пов'язані з технічними характеристиками товарів, або з будь-яким елементом маркетингової активності підприємства.

Конкурентні стратегії, за науковим поглядом Ф. Котлера [224], виглядають наступним чином (рис. 1.7).

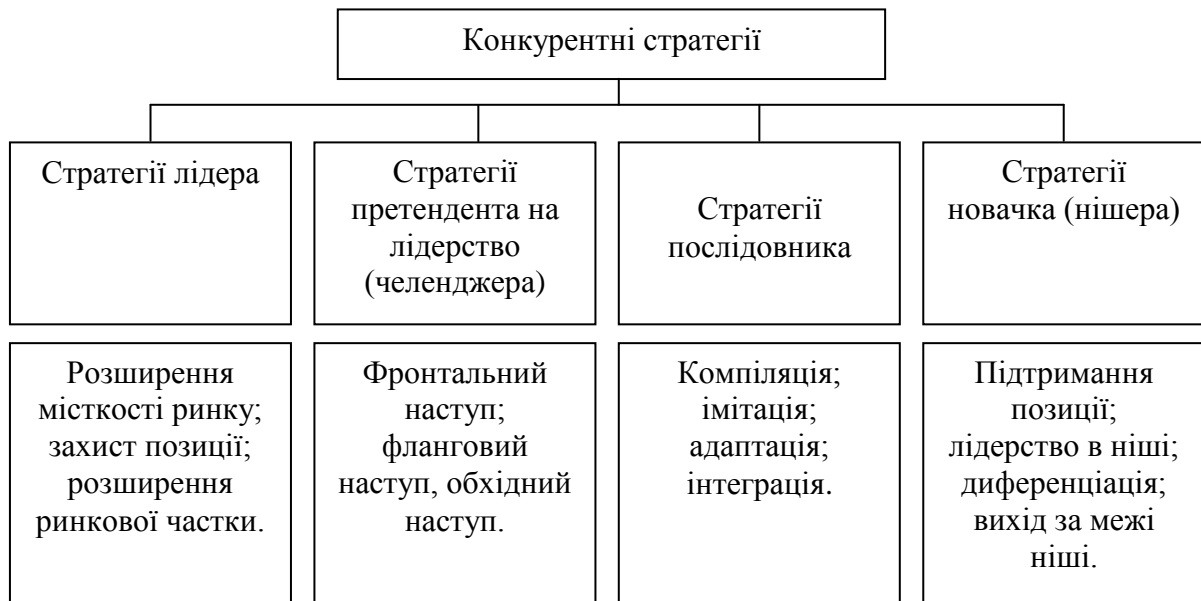


Рис 1.7. Конкурентні стратегії за Ф. Котлером [199, с. 305]

Особливості ринкової поведінки господарюючих суб'єктів, згідно даного наукового підходу, розглянуті нами у додатку Д, табл. Д.1.

Даний методичний погляд, на нашу думку, є прийнятним для адаптації до ринкових умов функціонування торговельних підприємств споживчої кооперації України. Оскільки він виглядає більш змістовним та лаконічним, на відміну від інших розглянутих наукових позицій.

Підсумовуючи розгляд теоретичних аспектів досліджуваної проблематики слід зазначити, що будь-яка конкурентна стратегія підприємств передбачає наступальні та оборонні дії, вибір яких залежить від ситуації на ринку. Крім того, стратегії підприємств класифікують з огляду на їх конкурентний статус, а також конкурентні ситуації підприємств і галузі (додаток Е, табл. Е.1).

Умови ринку дають змогу навіть близьким конкурентам уникати використання однакових стратегій: одні обирають шлях зниження витрат, другі диференціюють товари або послуги, треті – шлях обслуговування ринкових ніш або задоволення вузькоспецифічних потреб покупців. Є підприємства, що конкурують локально, регіонально або глобально. Все це свідчить, що вибір конкурентної стратегії повинен бути обґрунтованим, максимально відповідати специфіці підприємства, конкурентного середовища.

Конкурентна стратегія торговельного підприємства є конкретизацією, системним механізмом реалізації його стратегічних цілей, які здебільшого орієнтуються на поліпшення якості продукції і послуг порівняно з продукцією і послугами конкурентів; забезпечення вищих темпів зростання, ніж у середньому по галузі; збільшення частки ринку; проникнення на нові ринки; покращення іміджу підприємства; досягнення низького рівня витрат тощо. У функціонуванні підприємств такі орієнтири мають найвищий пріоритет, досягнення їх потребує стратегічного мислення, особливих підходів до оцінювання ділового середовища. Саме завдяки стратегічному мисленню формується бачення перспективного стану підприємства у бізнес-просторі. В іншому разі неминуче виникають кризові ситуації на підприємстві, відчутно послаблюються його позиції у конкурентному середовищі.

Дослідивши наукові джерела (І. К. Беляєвський, С. Л. Гуляєв, М. Г. Саєнко, С. Сутиріна, С. Уайт, С. Ю. Хаминич, Е. Л. Кантор, В. Д. Вільям), ми дійшли висновку, що конкурентна стратегія торговельного підприємства повинна відповідати наступним принципам:

– обґрунтованість. Кожне положення конкурентної стратегії повинно бути підтверджене маркетинговими дослідженнями. Обґрунтованість забезпечує реалістичність стратегії. Недостатньо обґрунтована стратегічна програма породжує результати, які істотно відрізняються від очікуваних, вимагає непередбачених витрат, а отже, не забезпечує конкурентоспроможності торговельного підприємства;

– прозорість. Конкурентна стратегія повинна мати чіткий і зрозумілий виклад, містити механізми доведення її положень, логіки і цільових орієнтирів до виконавців. Як свідчить досвід, обґрунтованість і прозорість стратегії спрощують відносини підприємства з кредиторами, пайовиками, засновниками, контактними аудиторіями;

– легітимність. Найбільшою загрозою для будь-якої програми є можливі негативні наслідки її реалізації. Тому в процесі розробки стратегічної програми слід орієнтуватися на сили, зацікавлені в її реалізації, і домагатися легітимності – розуміння і прийняття її існуючими інституціями;

– адекватність. Слід зазначити, що суттєвою загрозою для конкурентної стратегії є некритичне запозичення її у підприємств, що відносяться до даної галузі. Але проблема полягає в тому, що у кожного підприємства як різний ринковий потенціал, так і різні стратегічні цілі розвитку;

– підконтрольність. Стратегічна програма повинна бути доступною не лише щодо сприйняття, а і щодо її здійснення, містити чітко визначені критерії її реалізації, досягнення конкретних результатів, передбачати застосування чітких їх оцінок. Це посилює визнання її, довіру до керівництва підприємства;

– логічність. Пропоновані стратегічні рішення повинні ґрунтуватися на глибокому аналізі ситуації, обґрунтованих висновках. Вони мають бути чітко змотивованими, системними, зрозумілими тощо.

Основними ознаками недооцінювання ролі конкурентної стратегії в управлінні торговельним підприємством є: нерозуміння сутності стратегічної спрямованості цілей і всієї його діяльності підприємства; відсутність альтернативних стратегій, які можна було б задіяти у разі змін у зовнішньому середовищі; відсутність або недостатня обґрунтованість стратегічних планів торговельного підприємства; недостатня інформаційно-аналітична підтримка стратегії і проектів розвитку підприємства; неувага до внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства; невміння прогнозувати потреби ринку; відсутність у керівників торговельного підприємства досвіду

стратегічної діяльності; невміння протистояти конкуренції, досягати успіху в конкурентній боротьбі; недостатнє осмислення діяльності підприємства, ототожнення його стратегії і тактики тощо.

Формування конкурентної стратегії торговельного підприємства пов'язане з такими напрямками діяльності:

- розробка комплексних заходів щодо формування та реалізації конкурентних переваг торговельного підприємства в умовах конкурентного середовища;
- розподіл ресурсів між структурними підрозділами підприємства;
- системні маркетингові дослідження перспектив розвитку торговельного підприємства.

Отже, враховуючи вищезазначене зміст конкурентної стратегії торговельного підприємства можна представити через взаємозв'язок об'єкту, предмету, цілей, принципів та продукту конкурентної стратегії (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Концептуальна модель формування конкурентної стратегії торговельного підприємства

Проведений аналіз існуючих методик формування стратегій підприємств (Л. В. Балабанова, Д. О. Барабась, А. Е. Воронкова, Р. Грант,

Дж. О'Шонессі, М. Портер, П. Друкер) дозволив визначити, що, залежно від ступеня усвідомленості цілей, завдань і необхідних результатів діяльності, а також знань специфіки функціонування об'єктів управління, науковцями розглядається чотири основних методи формування конкурентних стратегій.

1. Метод формування конкурентних стратегій підприємств на основі інтуїції – ситуація, коли наперед невідомо, що і як треба зробити, але є інтуїтивне відчуття необхідності змін; за таких умов суттєву роль відіграють досвід і знання керівників.

2. Метод формування конкурентних стратегій підприємств, що базується на здоровому глузді – ситуація, коли відомо, що робити, але невідомо як; застосовуються методи «експерименту», «проб і помилок», які потребують участі висококваліфікованих експертів.

3. Метод формування конкурентних стратегій підприємств шляхом компромісу – в оцінюванні ситуації, визначенні напрямків розвитку підприємства немає спільної згоди, але в наявності є володіння науково-методичним та прикладним інструментарієм досягнення стратегічних конкурентних цілей; основну увагу приділяється досягненню згоди між ключовими керівниками та експертами.

4. Аналітичний метод формування конкурентних стратегій підприємств – для оцінки ситуації, визначення цілей і засобів їхнього досягнення застосовується весь інструментарій стратегічного планування і контролю управління конкурентоспроможністю, економіко-математичного моделювання, системного аналізу.

З огляду на це, конкурентна стратегія торговельного підприємства постає в реальному житті як ключовий план дій, який передбачає розробку та апробацію прогнозно-ефективних стратегічних завдань подальшого функціонування підприємства, накопичення та використання необхідних для їх досягнення ресурсів, проектування можливої послідовності діяльності щодо їх використання і мінімізації загроз. У такій ситуації вагомими характеристиками обраної конкурентної стратегії слід вважати цілеспрямованість, системність, гнучкість, врахування особливостей місця і

часу, можливостей підприємства. Все це потребує вміння моделювати ситуацію і спрямовувати зусилля задля перетворення сформованої моделі конкурентної стратегії на реальні результати, відстежувати зміни й адекватно реагувати на них, коригувати стратегічні орієнтири і способи їх досягнення, послідовно і цілеспрямовано діяти в усіх ринкових ситуаціях, виходячи із ключових, особливо значущих інтересів торговельного підприємства.

Висновки до розділу 1

За результатами теоретичних досліджень автора сформовано наступні висновки.

1. Конкурентоспроможність, як складна категорія теорії та практики господарювання, є одним з найбільш дискусійних питань. Визначено, що у наукових працях її розуміють як характеристику здатності виробляти конкурентний продукт, як характеристику ефективності функціонування ринкових суб'єктів, як характеристику переваги над конкурентами. При цьому об'єктом конкурентоспроможності може виступати товар, підприємство, галузь, країна/регіон, а суб'єктом – товаровиробники, працівники підприємства.

2. Конкурентоспроможність торговельного підприємства можна визначити як здатність підприємства виявляти й реалізовувати конкурентні переваги за рахунок поєднання потенційних можливостей та ефективного управління ресурсами у процесі взаємодії з ринковим середовищем з метою досягнення торговельним підприємством лідируючих позицій відносно конкурентів та підвищення рівень задоволення товарами/послугами потреб споживачів.

3. Аналіз підходів до класифікації конкурентних переваг дозволив систематизувати конкурентні переваги торговельного підприємства відповідно до наступних класифікаційних ознак: структурні, управлінські, ринкові, ресурсні, технічні. Визначено, що конкурентні переваги володіють такими властивостями як адаптивність, відтворюваність, відносність,

залежність від впливу багатьох різнорідних неконтрольованих факторів, здатність забезпечити підприємству ринкове положення, що на тривалий час може вигідно відрізнити його від конкурентів, значущість з точки зору умов конкуренції в галузі і вимог ринку, тобто відповідність ключовим факторам успіху, здатність до зміцнення, динамічність, націленість на визначені запити реальних та потенційних споживачів, прив'язаність до конкретних ринкових умов і особливостей функціонування підприємства, стійкість.

4. Стратегічне управління – це сучасна концепція ведення бізнесу, яка охоплює визначення цілей і завдань, напрямів діяльності, створює орієнтир для розміщення ресурсів та реалізації заходів для досягнення встановлених цілей і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Результатом стратегічного управління є чітко сформульована стратегія, яка являє собою план дій по досягненню конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Виявивши і оцінивши основних конкурентів, підприємство повинно розробити конкурентні стратегії, за допомогою яких воно зможе отримати конкурентну перевагу, запропонувавши товари вищої споживчої цінності. Зважаючи на це, підприємство повинно сформувати «стратегічний набір» (систему стратегій різного типу на певний відрізок часу), який відображає специфіку функціонування та розвитку ринкового суб'єкта, рівень його очікувань щодо майбутнього конкурентного положення. Конкурентна стратегія підприємства – узагальнена програма діяльності (модель дій), спрямована на досягнення підприємством відповідного рівня конкурентних переваг завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів та зусиль.

5. Конкурентні стратегії складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи у відповідній сфері діяльності. Вони визначають засоби конкурентної боротьби підприємства на цільових ринках і виступають як: своєчасна реакція на зміни в галузі, в економіці в цілому, в політиці й інших сферах; розробка конкурентоздатних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть

забезпечити стійку перевагу над конкурентами; об'єднання стратегічних ініціатив функціональних підрозділів; вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних на даний момент розвитку підприємства.

Процес формування та управління конкурентними стратегіями підприємства має відбуватися у наступній послідовності: аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища з метою визначення конкурентних переваг підприємства, розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності; використання підстратегій конкурентної поведінки; реалізація конкурентної стратегії, контроль за реалізацією конкурентної стратегії, який супроводжується систематичною оцінкою й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на не бажані незпрогнозовані зовнішні й внутрішні зміни.

6. Конкурентна стратегія торговельного підприємства є конкретизацією, системним механізмом реалізації його стратегічних цілей, які здебільшого орієнтуються на поліпшення якості продукції і послуг порівняно з продукцією і послугами конкурентів; забезпечення вищих темпів зростання, ніж у середньому по галузі; збільшення частки ринку; проникнення на нові ринки; покращення іміджу підприємства; досягнення низького рівня витрат. Визначено, що формування конкурентної стратегії торговельного підприємства пов'язане з такими напрямками діяльності як розробка комплексних заходів щодо формування та реалізації конкурентних переваг торговельного підприємства в умовах конкурентного середовища; розподіл ресурсів між структурними підрозділами підприємства; системні маркетингові дослідження перспектив розвитку торговельного підприємства. Визначено, що конкурентна стратегія торговельного підприємства повинна відповідати наступним принципам: обґрунтованість, прозорість, легітимність, адекватність, підконтрольність, логічність.

Основні положення даного дисертаційного розділу висвітлені у наукових працях 100; 101; 102; 106; 109; 110; 111.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз сучасного стану соціально-економічного розвитку торговельних підприємств споживчої кооперації

На сьогодні теоретичними і практичними аспектами вирішення проблем розвитку кооперативного господарства займаються вітчизняні та закордонні науковці, серед яких: М. В. Аліман, В. В. Апопій, С. Г. Бабенко, П. Ю. Балабан, К. І. Вахітов, Ю. М. Гавриленко, С. Д. Гелей, В. В. Гончаренко, В. Т. Жигалов, Н. В. Карпенко, А. І. Крашенінніков, А. О. Пантелеймоненко, В. І. Семчик, А. М. Фрідман та інші. Однак, аналіз наукових праць вказує на недостатню увагу науковців на проблеми конкурентоспроможності торговельних підприємств споживчої кооперації.

За своєю природою кооперація є соціально-економічним явищем, що відповідно формує її зміст. Економічна сутність кооперації виражається в різноманітних видах господарської діяльності кооперативів, які створюються і функціонують у промисловості, сільському господарстві, житловому будівництві, на транспорті, в торгівлі, сфері побутових, соціальних, культурних, наукових, інформаційних та фінансово-кредитних послуг [81, с. 43]. Соціальна сутність кооперації пов'язана із соціальним середовищем її виникнення і передбачає пошук соціальних гарантій, соціального захисту малозабезпечених людей, які об'єднуються для досягнення соціальних цілей [81, с. 44].

Споживча кооперація являється структурним елементом економічної системи України. Вона об'єднує майже 900 тисяч пайовиків. Головним керуючим органом системи виступає Центральна спілка споживчих товариств (Укркоопспілка) до складу якої в аналізованому періоді входили: 23 облспоживспілки, 185 районних спілок споживчих товариств, 181 районне

споживче товариство, 1905 сільських споживчих товариства, 334 ринки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Організаційна побудова споживчої кооперації
України (за 2007 – 2014 рр.) [140-144, 154-157]

	Наявність на								
	1.01. 2007 р.	1.01. 2008 р.	1.01. 2009 р.	1.01. 2010 р.	1.01. 2011 р.	1.01. 2012 р.	1.01. 2013 р.	1.01. 2014 р.	1.01. 2015 р.
Кримспоживспілка	1	1	1	1	1	1	1	1	-
Облспоживспілки (ОСС)	21	21	21	21	20	20	23	23	23
Райспоживспілки (РСС)	231	228	222	217	190	188	185	185	176
Районні споживчі товариства (РСТ)	202	200	197	194	180	179	227	227	181
Споживчі товариства (СТ)	1915	1933	1911	1880	1652	1670	1997	1997	1905
Ринки	533	506	486	469	423	423	388	388	334

Українська споживча кооперація виступає членом Міжнародного кооперативного альянсу. В той же час, як і переважна більшість кооперативних організацій держав Східної Європи, вона переживає етап глибоких трансформаційних процесів, що пов'язані з :

- втратою балансу між централізацією і децентралізацією у прийнятті управлінських та господарських рішень: рішення, які мають ухвалюватися на місцях самостійно, потребують численних централізованих погоджень [120].
- інтенсивною конкуренцією на ринку, у тому числі зі сторони іноземних компаній;
- зниженням ролі кооперативних підприємств та організацій на внутрішньому та зовнішньому ринках України:
- ціновим тиском, якого зазнає фондомістка інфраструктура споживчої кооперації, яка розміщена переважно в сільській місцевості;
- низькою платоспроможністю сільських товаровиробників та населення [123, с. 18].
- недосконалою вітчизняною нормативно-правовою базою;

- недостатньою диверсифікацією діяльності підприємств споживчої кооперації, які не повною мірою задіюють свій потенціал;
- низьким рівнем впровадження інноваційних технологій в діяльність підприємств споживчої кооперації;
- низькою заробітною платою, що призводить до зниження рівня мотивації персоналу до продуктивної праці та його вмотивованості до підвищення кваліфікації.

Однак, не зважаючи на труднощі, споживча кооперація продовжує формувати свої стратегічні напрями діяльності на засадах кооперування, як форми соціально-економічної самоорганізації громадян, і сповідує визнані в Європі та світі кооперативні принципи [45, с. 10 – 12]:

- декомерціалізація та повернення до соціальних цілей і завдань;
- безприбутковість, демократичність управління;
- збереження і примноження кооперативних засад і традицій;
- відкритість до інновацій та впровадження нових ефективних форм і методів господарювання;
- системне поєднання кооперативних засад з підприємницькими ініціативами – структурна єдність соціального й господарського менеджменту;
- розвиток принципу конкуренції у системі управління кооперативною власністю та створення альтернативних кооперативних об'єднань громадян (наприклад, створення на пайових засадах сільських споживчих кооперативів окремо від Укркоопспілки) [163; 165].

Основним напрямком діяльності споживчої кооперації є торгівля. Саме вона, на думку Н.Г. Міценко сприяє боротьбі з бідністю та виступає каталізатором наближення рівня життя населення у селі та місті, дозволяє підвищити культуру споживання та забезпечити раціональне харчування різних груп споживачів [13, с. 236]

Загальновідомо, що розвиток роздрібно-торговельної галузі споживчої кооперації України відбувається під впливом змін на споживчому ринку

(зниження купівельної спроможності населення, скорочення попиту, посилення конкуренції як з боку великих торговельних мереж, так і з боку неорганізованих посередників тощо). В результаті їхньої дії істотно скоротилася мережа кооперативних торговельних підприємств, зменшилися обсяги роздрібного товарообігу, погіршилася організація торговельної діяльності. Це призвело до того, що роздрібна мережа споживчої кооперації у наш час є деформованою, неоптимальною і нераціонально дислокованою [24, с. 3; 112, с. 22].

Торговельна діяльність посідає основне місце у господарському комплексі споживчої кооперації, у 2014 році її здійснювали 6922 магазини (з них продовольчих – 6306, у сільській місцевості – 5636), 2200 закладів ресторанного господарства та 334 кооперативних ринки (станом на 1.01.2015 р.) [157]. Наявність такого організаційного потенціалу дозволило споживчій кооперації забезпечити 8,2% роздрібного товарообороту підприємств торгівлі України у сільській місцевості.

З переходом країни до побудови ринкової моделі економіки роздрібною торгівлею почали займатися підприємства всіх галузей системи: оптові бази, заготівельні та виробничі підприємства. Це було зумовлено появою конкуренції та втратою системою монопольного становища на сільському споживчому ринку (скорочення частки споживчої кооперації в роздрібному товарообороті підприємств торгівлі з 14,0% у 2007 р. до 8,2% у 2014), кризовим станом кооперативного господарства та відповідними структурними змінами, що склалися в економіці держави та споживчій кооперації [139, с. 53].

Разом з тим, скорочення питомої ваги роздрібної торгівлі споживчої кооперації в товарообороті країни пояснюється і факторами соціального порядку: специфікою попиту, обумовленого соціальною структурою і демографічним складом сільського населення; відносно нижчим рівнем платоспроможності сільського населення, натуралізацією споживання у сільських домогосподарствах тощо.

Головним економічним фактором, що вплинув на стан роздрібної торгівлі споживчої кооперації, є інтенсивний розвиток конкурентного середовища. Відкриття великих супермаркетів не дає змоги розвиватися малим підприємствам кооперативної торгівлі, діяльність яких пов'язана з великою витратомісткістю і невисокою товарообіговістю. Водночас, торговельні підприємства споживчої кооперації не змогли реалізувати властиві їм конкурентні переваги: існування власної розвиненої матеріально-технічної бази, можливості економії витрат внаслідок використання оптових баз, багатогалузевий характер діяльності споживчої кооперації, наявність пайовиків як гарантованих покупців тощо. Зниження конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі споживчої кооперації пов'язане також із факторами управлінського характеру.

Внаслідок впливу об'єктивних та суб'єктивних чинників у роздрібній торговельній мережі споживчої кооперації України відбулися кількісні та якісні зміни. За період з 2007 по 2014 рр. кількість підприємств роздрібної торгівлі, що знаходяться у містах України, скоротилася з 2663 до 1286, або на 48,3 %, а у сільській місцевості – на 5339 одиниць, або на 47 %, що свідчить про істотне звуження роздрібної торговельної мережі і, як наслідок, – недостатнє забезпечення населення товарами та послугами, особливо в сільській місцевості (рис. 2.1).

Слід зазначити, що станом на 1.01.2015 р. найбільш широка мережа кооперативних підприємств роздрібної торгівлі була розташована у Вінницькій області – 1405 магазинів торговою площею 118,5 тис. м²; у Полтавській області – 529 магазини торговою площею 39,3 тис. м²; у Рівненській області – 498 магазини торговою площею 41,6 тис. м²; у Хмельницькій області – 425 магазин торговою площею 32,5 тис. м²; у Житомирській області – 395 магазини торговою площею 29,8 тис. м² (додаток Ж, табл. Ж.1). Водночас постійно відбувається закриття підприємств роздрібної торгівлі споживчої кооперації у невеликих населених пунктах, де

вони поступово втратили притаманну їм функцію забезпечення ефективного просування товарів до споживача.

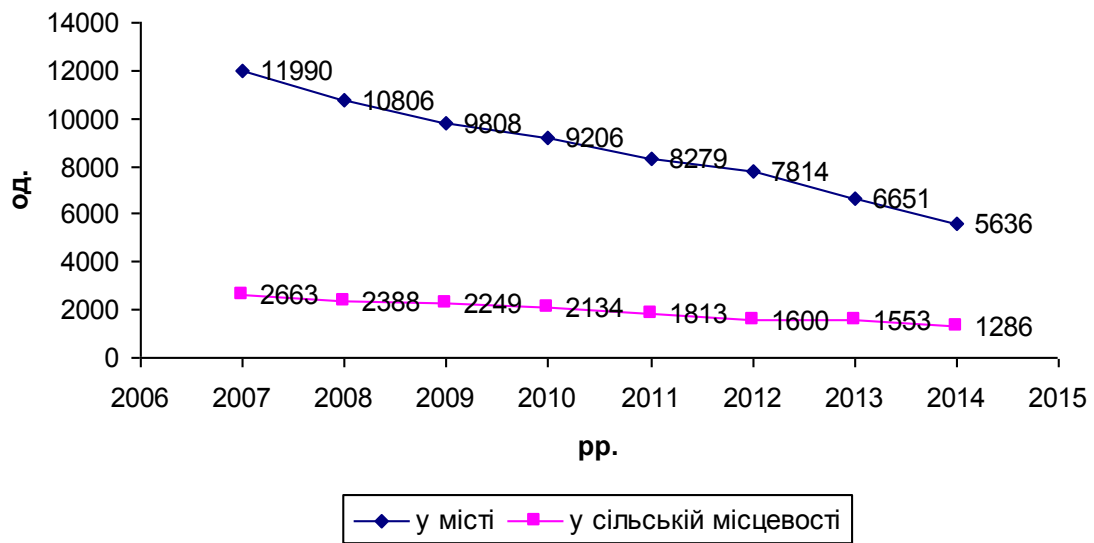


Рис. 2.1. Динаміка зміни кількості магазинів споживчої кооперації України за 2007 – 2014 рр. [140-144, 154-157]

Протягом 2007 – 2014 рр. спостерігається поступове погіршення стану роздрібної торговельної мережі, простежується поступове зменшення загальної кількості кооперативних магазинів як у містах, так і у сільській місцевості, скорочення їх торгової площі (табл. 2.2).

Загальна торгова площа магазинів у 2014 р., порівняно з 2007 р., зменшилась на 602,5 тис. м² або 48,4 %, а порівняно з 2013 р. – на 122,4 тис. м² або на 17,8 %, що пов'язано зі зменшенням загальної кількості магазинів.

Водночас збільшилася торгова площа в розрахунку на одне підприємство (середній розмір магазину) на 1,9 м², або на 2,4 % у 2013 р., порівняно з 2007 р., але зменшилась на 2,2 м² або на 2,6 %, порівняно з 2013 р.

Значний вплив на зміну торгової площі мали екстенсивні чинники: скорочення кількості магазинів призвело до зменшення загальної торгової площі кооперативної мережі, а за рахунок укрупнення магазинів вона зросла за досліджуваний період на 1,9 м².

Таблиця 2.2

Показники стану роздрібної торговельної мережі споживчої кооперації України
у 2007 – 2014 рр. [140-144, 154-157]

Показники	Роки								Абсолютне відхилення, +/-		Темпи зміни, %	
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014/ 2007	2014/ 2013	2014/ 2007	2014/2013
Кількість магазинів, од.	14653	13194	12057	11340	10092	9414	8204	6922	-7731	-1282	47,2	84,4
у т. ч.:												
– у сільській місцевості;	11990	10806	9808	9206	8279	7814	6651	5636	-6354	-1015	47,0	84,7
– у міській місцевості.	2663	2388	2249	2134	1813	1600	1553	1286	-1377	-267	48,3	82,8
Торгова площа, тис. м ²	1166,9	1063,0	983,8	932,0	838,3	706,4	686,8	564,4	-602,5	-122,4	48,4	82,2
Середня торгова площа магазину, м ²	79,6	80,6	81,6	82,2	83,1	83,4	83,7	81,5	1,9	-2,2	102,4	97,4
Середньомісячний товарооборот у розрахунку на 1 магазин (тис. грн.)	4,0	24,2	24,3	30,5	36,6	38,3	43,9	49,1	45,1	5,2	в 12 р.	111,8

Це пояснюється перевищенням темпів скорочення кількості магазинів порівняно з темпами згортання торгових площ внаслідок двох процесів: закриття переважно дрібних магазинів у віддалених чи малочисельних сільських населених пунктах, відкриття великих кооперативних маркетів у містах та великих населених пунктах.

Важливим показником стану та ефективності торговельної мережі є середньомісячний товарооборот у розрахунку на 1 магазин. Як видно з табл. 2.2, у 2014 р. він становив 49,1 тис. грн. і, порівняно з 2007 р., збільшився у 12 разів та на 5,2 тис. грн. або 11,8 % порівняно з 2013 р.

Важливим показником господарсько-фінансової діяльності кооперативних торговельних підприємств виступає роздрібний товарооборот. Як свідчать дані табл. 2.3, у 2014 р. загальний обсяг роздрібногo товарообороту торговельної мережі споживчої кооперації у діючих цінах становив 4078,3 млн. грн. і збільшився на 1647,2 млн. грн. порівняно з 2007 р (базисний темп росту в діючих цінах склав 167,8 %).

Таблиця 2.3

Роздрібний товарооборот торговельних підприємств споживчої
кооперації України за 2007 – 2014 рр.
[140-144, 154-157] (млн. грн.)

Роки	Сума товарообороту в діючих цінах	Базисний темп росту в діючих цінах, %	Зміна показника у % до попереднього року	Питома вага обороту мережі, розташованої у сільській місцевості, %
2007	2431,1	100,0	-	54,8
2008	2727,0	112,2	112,2	55,0
2009	3184,9	131,0	116,8	56,8
2010	3309,2	136,1	104,0	58,9
2011	3674,1	151,1	111,0	57,3
2012	4512,0	185,6	123,0	54,3
2013	4505,3	185,3	99,9	53,9
2014	4078,3	167,8	85,5	53,9

Але зміна досліджуваного показника у відсотковому значенні до 2013 року становила лише 85,5 %. А отже, протягом 2007-2012 рр. зростання роздрібногo товарообороту було пов'язане виключно із підвищенням роздрібних цін на товари та послуги.

В той же час позитивні здобутки 2012-2013 рр. пояснюються збільшенням кількості магазинів (на 701 одиницю) внаслідок вступу до системи Укоопспілки Донецької, Запорізької та Київської облспоживспілок (дане рішення було задокументоване сьомими зборами Ради Укоопспілки двадцятого скликання, 29.03.2012 р.).

Питома вага товарообороту торговельної мережі споживчої кооперації, розташованої у сільській місцевості, в протипагу усталеній тенденції, поступово зменшується. У 2014 р. зазначений показник, у порівнянні з 2007 р., зменшився на 1,6 %.

Наявні негативні тенденції у розвитку торговельних підприємств споживчої кооперації призвели до змін у структурі роздрібного товарообороту споживчої кооперації (рис. 2.2, 2.3).

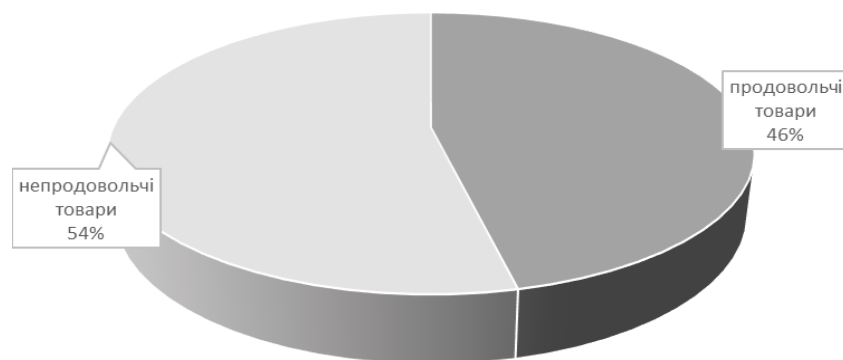


Рис. 2.2. Структура роздрібного товарообороту підприємств споживчої кооперації у 1990 р.

Якщо у 1990 р. структура роздрібного товарообороту продовольчих і непродовольчих товарів України і споживчої кооперації різнилися всього на 2,0 %, то у 2014 р. – на 46,3 %. Згідно досліджень Балабана М.П. така тенденція до скорочення частки непродовольчих товарів пов'язана зі біднінням населення, особливо сільського, та відповідним скороченням витрат на придбання перш за все товарів складного асортименту, нечастого

та періодичного попиту, які представлені переважно непродовольчими групами товарів, переспеціалізацією магазинів, що здійснювали торгівлю непродовольчими товарами в магазини з торгівлі товарами повсякденного попиту, згортанням власної оптової торгівлі, зростанням конкуренції як у сільських, так і особливо у міських поселеннях [11].

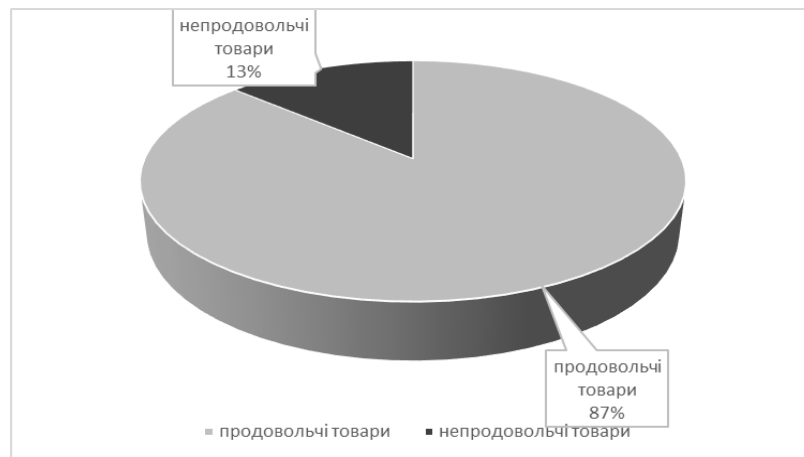


Рис. 2.3. Структура роздрібного товарообороту підприємств споживчої кооперації у 2014 р. [157]

Негативною тенденцією у розвитку споживчої кооперації за період з 2007-2014 є продовження скорочення інституту пайовиків, які виконують важливу роль у діяльності торговельних підприємств споживчої кооперації, оскільки виступають одночасно і працівниками і споживачами. За досліджуваний період кількість пайовиків скоротилася з 723,4 тис. ос. до 185,4 тис. осіб у 2014, що становить 1,53% сільського населення України. У 2014 р.

Таким чином, проведений аналіз дозволив визначити, що зміна роздрібного товарообороту споживчої кооперації за 2007 – 2014 рр. у процесі адаптації роздрібної торговельної мережі системи до ринкового середовища функціонування відбулася внаслідок впливу таких чинників:

- зростання роздрібних цін на товари та послуги (базисний темп росту товарообороту протягом 2007-2014 рр. становив 167,8 %);

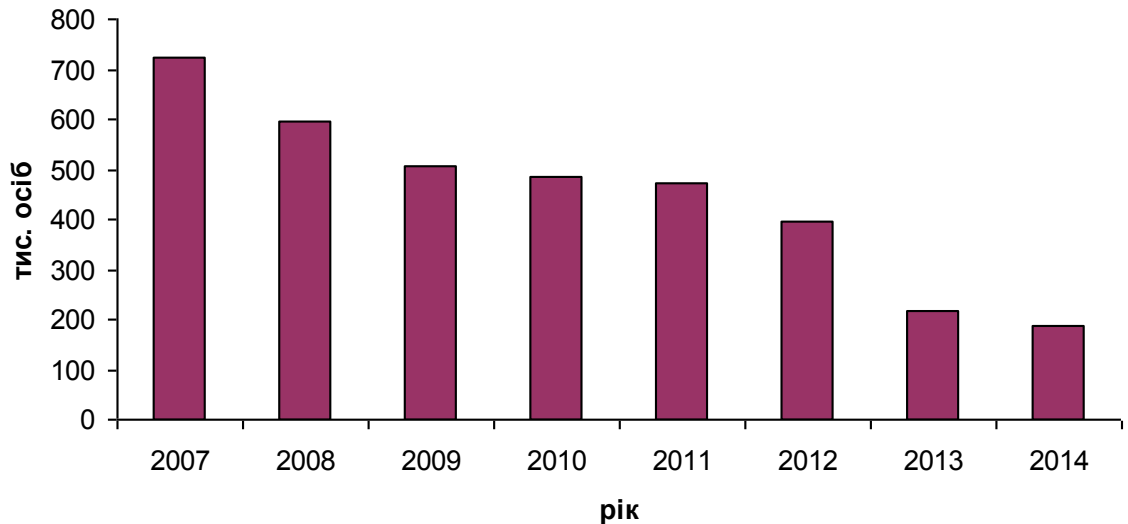


Рис. 2.4. Динаміка кількості пайовиків споживчої кооперації України за 2007-2014 рр. [140-144, 154-157]

- зменшення фізичних обсягів продажу товарів (втрати товарообороту протягом 2013-2014 рр. становили 6,7 млн. грн.);
- згортання загальної торгової площі кооперативної роздрібно-торговельної мережі (на 602,5 тис. м² або 48,4 %);
- збільшення середньої торгової площі одного магазину (на 1,9 м², або 2,4 %);
- збільшення середньомісячного товарообороту у розрахунку на 1 магазин (на 45,1 тис. грн., або у 12 разів).

Зведені показники загального обсягу роздрібного товарообороту підприємств споживчої кооперації України [140-144, 154-157] подані у додатку 3, табл. 3.1.

У свою чергу, з огляду на результати оцінки сучасного стану кооперативної роздрібно-торговельної мережі, важливість соціально-економічної ролі споживчої кооперації в обслуговуванні сільського населення та відповідно до Державної цільової програми розвитку українського села на період до 2015 р., пріоритетними завданнями системи є [120, 136]:

- збереження і розширення торговельної мережі на селі і створення на її базі нових видів торговельних і побутових підприємств;
- активізація діяльності споживчої кооперації з товарного і матеріального забезпечення об'єктів соціально-культурного призначення у сільській місцевості, а також колективних і фермерських господарств, приватних підприємств;
- підвищення значення споживчої кооперації у соціально-культурному розвитку села шляхом створення якісно нової системи торговельного обслуговування;
- сприяння підвищенню доходів сільського населення, їх денатуралізації через розвиток заготівельної мережі, і, таким чином, збільшення обсягів платоспроможного попиту сільського населення;
- підвищення рівня культури та життя сільського населення через розвиток сучасних об'єктів торговельного та соціально-культурного обслуговування.

Техніко-технологічна програма розвитку торговельної мережі споживчої кооперації повинна бути спрямована на модернізацію матеріально-технічної бази, інформаційне забезпечення управління роздрібним товарооборотом торговельних підприємств, що надасть змогу адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі їх функціонування, на будь-які підприємницькі заходи конкурентів, пристосовуватися до нестабільних умов ринкового середовища. Одним із важливих резервів зростання обсягів роздрібного товарообороту є поновлення в складі діючої мережі магазинів, які були законсервовані або здані в оренду.

Враховуючи те, що споживча кооперація здійснює роботу в зоні підвищеного ризику, низької чи неефективної діяльності, зниженню ризиків сприятиме:

- поєднання торговельної діяльності зі сферою виробництва, послуг і ресторанного господарства;

- застосування новітніх технологій позамагазинної торгівлі з використанням електронних засобів, аукціонів, ярмарок тощо;
- використання переваг пересувної торгівлі, торгівлі на замовлення, по каталогах для забезпечення товарами найбільш віддалених населених пунктів, де відсутня стаціонарна торговельна мережа.

Таким чином, на сьогодні найбільш гострими проблемами діяльності споживчої кооперації є: недостатня адаптація до ринкових форм і методів господарювання; недостатня функціональність ресурсного потенціалу кооперації в умовах глобальної кризи; ускладнене соціальне та економічне становище сільського населення, низький соціально-культурний рівень розвитку села.

Але варто врахувати, що існує якісна різниця між офіційними статистичними даними об'ємів майнових вкладів і активів, якості проведених господарських операцій, розгалуженості кооперативних зв'язків та реальним рівнем виконання споживчою кооперацією покладених на неї соціально-економічних функцій та завдань. У розрізі цього, структурна організація та територіальне розміщення роздрібної торговельної мережі споживчої кооперації, її спеціалізація та асортиментна політика повинні здійснюватися з максимальним урахуванням запитів, стереотипів та моделей поведінки споживачів, мати чітку соціальну спрямованість.

2.2. Оцінювання конкурентного середовища торговельних підприємств споживчої кооперації

Головним завданням на даному етапі розвитку торговельних підприємств споживчої є створення сучасної конкурентоспроможної мережі магазинів – коопмаркетів з широким асортиментом товарів, лояльною ціновою політикою та високою культурою обслуговування.

Укркоопспількою, науковцями вищих навчальних закладів системи разом із кооперативними організаціями Швеції в 2005 році була розроблена Концепція розвитку коопмаркетів в Україні, яка документально була прийнята на третіх зборах Ради Укоопспільки двадцятого скликання 10.11.2010 р. [139], », в якій викладено загальний погляд, бізнес-ідея та цілі формування коопмаркетів, асортиментна та цінова політика, концепція мерчандайзингу, маркетингові аспекти просування товарів та послуг (зокрема і товарів власного виробництва), надаються вимоги до централізованої закупівлі товарів.

Теоретичною основою організації основних бізнес-процесів коопмаркетів є також «Постанова про операційні інструкції для маркету споживчої кооперації України» [14], яка чітко визначає основних виконавців усіх операцій торгово-технологічного процесу, описує зміст операцій, вимоги до їх виконання, окреслює стандарти обслуговування споживачів.

Результатом плідної співпраці практиків і теоретиків в сфері кооперації став стрімкий розвиток на сільському ринку мережі магазинів, що здійснюють свою діяльність з використанням новітніх інформаційних та організаційних технологій. На сьогодні в системі уже створено і успішно діють 1510 коопмаркетів. Це підприємства з торговою площею від 100 до 500 м², місячним товарооборотом до 500 тис. грн. і більше та кількістю асортиментних позицій товарів від 3 до 10 тисяч назв. Слід зазначити, що тільки за 2012 рік були введені в дію 222 коопмаркети. У районних центрах активно створюються сучасні магазини типу «Маркет» та запроваджуються формати крамниць «Соор-міні», «Соор-стандарт», «Соор-максі» залежно від площі підприємства.

Необхідною передумовою розвитку торговельних підприємств споживчої кооперації, зокрема і кооперативних маркетів, які знаходяться під є врахування конкуренції на ринку, яка призводить до зниження частки товарообороту споживчої кооперації в загальному роздрібному

товарообороті. А тому коопмаркетам необхідно враховувати у своїй діяльності високу конкурентоспроможність приватних універсальних магазинів, розташованих в обласних і районних центрах, які все більше поглинають ринок та призводить до зменшення кількості торговельних підприємств споживчої кооперації. Крім того, з покращенням транспортної інфраструктури, населення, яке проживає в сільській місцевості, має можливість закуповувати товари в універсальних магазинах районних і обласних центрів, що також не сприяє збереженню та розвитку мережі кооперативних підприємств.

Врахування конкурентного середовища при формування стратегії розвитку потребує виявлення конкурентних переваг та недоліків діяльності підприємств-конкурентів, вивчення та аналізу конкурентів. Зазначимо, що конкурентами коопмаркетів є: приватні універсальні магазини, торговельні підприємства муніципальної форми власності та традиційні торговельні підприємства споживчої кооперації.

У складі показників діяльності коопмаркетів щодо основних конкурентів для оцінки їх відносної конкурентоспроможності були обрані такі складові:

- управління діяльністю;
- організація форми торгівлі;
- управління людськими ресурсами;
- управління фінансовими ресурсами;
- управління поставками;
- організація методів обслуговування;
- управління інформаційними ресурсами;
- розробка та реалізація комплексу маркетингу;
- організація, збереження, підготовка товарів до продажу; моніторинг

ринку.

З метою побудови конкурентного профілю коопмаркетів було проведене експертне опитування. У ролі експертів виступили по 10 керівників кооперативних торговельних підприємств, та структурних підрозділів облспоживспілок, а саме: Вінницька, Дніпропетровська, Житомирська, Кіровоградська, Луганська, Одеська, Рівненська, Сумська, Тернопільська, Херсонська та Черкаська. Така пріоритетність вибору зазначених обласних споживчих спілок, як об'єктів дослідження, була пов'язана з пропорційністю отримання за останній аналізований рік чистого прибутку торговельними підприємствами цих ОСС.

Аналіз основних показників діяльності системи споживчої кооперації [157], дозволив визначити, що у 2014 р. найбільший показник чистого прибутку торговельної галузі належить Дніпропетровській ОСС (14460 тис. грн.), Рівненській ОСС (13529 тис. грн.), Черкаській ОСС (11978 тис. грн.) та Сумській ОСС (10427 тис. грн.). Середнє значення зведеного чистого прибутку по торговельній галузі споживчої кооперації України належить Житомирській ОСС (7401 тис. грн.), Вінницькій ОСС (6045 тис. грн.) та Одеській ОСС (6218 тис. грн.). Найменший показник чистого прибутку кооперативної торговельної галузі визначено у Кіровоградській ОСС (1173 тис. грн.), Луганській ОСС (1233 тис. грн.) та Херсонській ОСС (2543 тис. грн.).

Для врахування різного ступеню значущості показників і підвищення гнучкості методики нами застосовувалися вагові коефіцієнти, величина яких визначалася експертами. Оцінка критеріїв проводилася за 100-бальною шкалою, з присвоєнням наступних значень: 0-25 – низька, 26-50 – середня, 51-75 – висока, 76-100 – найвища оцінка (табл. 2.4).

Отримавши відповідні показники зваженої оцінки аналізованих факторів, побудуємо профіль конкурентних переваг «Коопмаркетів» відносно торговельних підприємств споживчої кооперації, торговельних підприємств муніципальної форми власності та приватних універсальних магазинів (табл. 2.5).

Таблиця 2.4

Оцінка показників діяльності коопмаркетів для побудови конкурентного профілю щодо основних конкурентів за 2013 – 2014 рр.

Характеристики		Коопмаркети		Традиційні торговельні підприємства споживчої кооперації		Торговельні підприємства муніципальної форми власності		Приватні універсальні магазини	
	вага показника, %	бали	зважена оцінка	бали	зважена оцінка	бали	зважена оцінка	бали	зважена оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Управління діяльністю	11	75	8,3	25	2,8	27	3,0	80	8,8
2. Організація форми торгівлі	9	70	6,3	26	2,3	25	2,3	60	5,4
3. Управління людськими ресурсами	10	70	7,0	40	4,0	38	3,8	50	5,0
4. Управління фінансовими ресурсами	10	76	7,6	27	2,7	30	3,0	77	7,7
5. Управління поставками	10	60	6,0	30	3,0	40	4,0	80	8,0
6. Організація методів обслуговування	12	80	9,6	25	3,0	30	3,6	76	9,1
7. Управління інформаційними ресурсами	9	60	5,4	30	2,7	40	3,6	50	4,5
8. Розробка та реалізація комплексу маркетингу	10	55	5,5	40	4,0	40	4,0	80	8,0
9. Організація, збереження, підготовка товарів до продажу	10	75	7,5	50	5,0	50	5,0	50	5,0
10. Моніторинг ринку	9	55	5,0	27	2,4	25	2,3	80	7,2
Разом	100	676	68,2	320	32,0	345	35,0	683	68,7
Рейтинг	-	-	II	-	IV	-	III	-	I

Таблиця 2.5

Графічне представлення конкурентного профілю коопмаркетів відносно традиційних торговельних підприємств споживчої кооперації за 2013 – 2014 рр.

Характеристики	гірше				краще					Рейтинг проблем
	- 3	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2	+ 3	+ 4	+5	
1. Управління діяльністю									●	
2. Організація форми торгівлі								●		
3. Управління людськими ресурсами							●			
4. Управління фінансовими ресурсами								●		
5. Управління поставками							●			
6. Організація методів обслуговування									●	
7. Управління інформаційними ресурсами						●				II
8. Розробка та реалізація комплексу маркетингу					●					I
9. Організація, збереження, підготовка товарів до продажу						●				III
10. Моніторинг ринку						●				IV

За даними таблиці в порівнянні з традиційними торговельними підприємствами споживчої кооперації, у «Коопмаркетів» вагомими конкурентними перевагами виступають всі досліджувані характеристики, але найбільш виявленими є такі: управління діяльністю, організація методів обслуговування.

Порівняно з торговельними підприємствами муніципальної форми власності, «Коопмаркети» мають значні конкурентні переваги за наступними характеристиками: управління діяльністю; організація форми торгівлі; управління людськими ресурсами; управління фінансовими ресурсами; управління поставками; організація методів обслуговування; організація, збереження, підготовка товарів до продажу; моніторинг ринку. А такі

показники як управління інформаційними ресурсами, розробка та реалізація комплексу маркетингу знаходяться в зоні приблизної рівності.

Таблиця 2.6

Графічне представлення конкурентного профілю коопмаркетів відносно торговельних підприємств муніципальної форми власності за 2013 – 2014 рр.

Характеристики	гірше				краще					Рейтинг проблем
	- 3	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2	+ 3	+ 4	+5	
1. Управління діяльністю									●	
2. Організація форми торгівлі								●		
3. Управління людськими ресурсами							●			
4. Управління фінансовими ресурсами								●		
5. Управління поставками						●				III
6. Організація методів обслуговування									●	
7. Управління інформаційними ресурсами					●					II
8. Розробка та реалізація комплексу маркетингу				●						I
9. Організація, збереження, підготовка товарів до продажу						●				IV
10. Моніторинг ринку						●				V

З отриманих даних можемо зробити висновок, що «Коопмаркети» поступаються приватним універсальним магазинам по наступним характеристикам діяльності: управління діяльністю; управління фінансами; управління поставками; розробка та реалізація комплексу маркетингу; моніторинг ринку.

В зоні приблизної рівності виявлені такі показники: організація форми торгівлі, організація методів обслуговування, управління інформаційними ресурсами.

Отже, проведене дослідження виявило високий конкурентний профіль коопмаркетів. Але це не виключає можливості у майбутньому активізації нових чинників конкуренції, які, у разі відсутності стратегічних засад

управління ринковою діяльністю, зможуть негативно вплинути на функціонування даних підприємств. Зокрема, такими ми вважаємо наступні: поява в галузі нових конкурентів; поява нових товарів (товарів-субститутів, товарів-конкурентів, які не матиме можливості реалізовувати через свої магазини система споживчої кооперації). Також не слід забувати про приховані загрози, що можуть потенційно вплинути у разі зміни запитів і переваг реальних споживачів і таке інше.

Таблиця 2.7

Графічне представлення конкурентного профілю коопмаркетів відносно приватних універсальних магазинів за 2013 – 2014 рр.

Характеристики	гірше						0	краще					Рейтинг проблем
	-6	-5	-4	-3	-2	-1		+1	+2	+3	+4	+5	
1. Управління діяльністю							●						V
2. Організація форми торгівлі							●						
3. Управління людськими ресурсами									●				
4. Управління фінансовими						●							IV
5. Управління поставками					●								III
6. Організація методів обслуговування							●						
7. Управління інформаційними ресурсами							●						
8. Розробка та реалізація комплексу маркетингу					●								I
9. Організація, збереження, підготовка товарів до продажу									●				
10. Моніторинг ринку					●								II

Таким чином, подальше функціонування торговельних підприємств споживчої кооперації, особливо – традиційних, вимагає від їхнього керівництва активізації зусиль щодо посилення конкурентних позицій.

Враховуючи що конкурентна стратегія є результатом стійкого розвитку підприємства та відображенням ефективної роботи всіх його підсистем, при оцінці конкурентного потенціалу важливим є дослідження конкурентоспроможності товару, як основний показник діяльності торговельних підприємств споживчої кооперації. Отже, актуальності набуває дослідження товарних або портфельних стратегій, які спрямовані на підвищення конкурентної позиції підприємства.

Дослідження товарного портфеля торговельних підприємств споживчої кооперації нами проведено за допомогою матриці БКГ та матриці Мак-Кінсі. Матриця БКГ є методом розробки стратегічних альтернатив щодо діяльності підприємства як у межах його окремих стратегічних економічних елементів, так і бізнесу в цілому. Для більш детального аналізу портфеля бізнесу підприємств застосовують метод Мак-Кінсі Дженерал Електрик, в якому використовують параметри: «привабливість ринку» збуту та «конкурентоспроможність» стратегічних бізнес-одиниць на ринку.

Матриця БКГ дозволяє визначити стратегічну позицію за кожною групою товарів підприємства і на основі аналізу цієї позиції обрати оптимальну стратегію дій підприємства щодо виробництва і реалізації продукції та оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між стратегічними економічними елементами.

Значним недоліком класичної матриці Бостонської консультативної групи (БКГ) є складність збору інформації для її побудови (наприклад, обсяги продажу продукції конкурентами – це, як правило, комерційна таємниця). Враховуючи потребу оцінити торговельну стратегію по у цілому по торговельним підприємствам споживчої кооперації, а не по окремому підприємству, оптимальним є застосування модифікованої матриці (табл. 2.8). Вихідною інформацією для побудови даної матриці слугували

статистичні джерела [156, 157]. В свою чергу, рентабельність продукції автором дисертації розраховувалася як поділ фінансового результату (чистого прибутку) на собівартість товарної продукції кожної обласпоживспілки (статистична та оперативна звітність).

Таблиця 2.8

Інформація про реалізацію основних груп товарів торговельними підприємствами споживчої кооперації для побудови модифікованої матриці БКГ за 2013 – 2014 рр.

Найменування групи товарів	Реалізовано продукції в натуральному виразі (тис. тон)		Темп зростання реалізації продукції, %	Рентабельність продукції, %
	2013 рік	2014 рік		
1. Мінеральні води, тис. дал	665,2	648,5	97,5	10,2
2. Консерви	4,8	4,5	93,7	5,6
3. Кондитерські вироби	3,3	3,1	93,1	2,6
4. Безалкогольні напої, тис. дал	336,3	306,6	91,2	1,8
5. Хліб та хлібобулочні вироби	43,5	39,2	90,0	0,6
6. Рибна продукція	0,9	0,6	71,6	7,3
7. Ковбасні вироби	2,7	1,8	64,5	2,5
8. Макаронні вироби	0,6	0,3	47,3	0,6

Результати дослідження господарського портфелю торговельних підприємств споживчої кооперації за допомогою модифікованої матриці БКГ подано на рис. 2.5.

В основі даної матриці лежить модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар у своєму розвитку проходить чотири стадії: вихід на ринок (товар – «важка дитина»), ріст (товар – «зірка»), зрілість (товар – «дійна корова») і спад (товар – «собака»). Як видно, з побудованої матриці, найбільша частка з перерахованих груп товарів знаходиться на стадії виходу на ринок – група «важкі діти».

За визначеними параметрами будуємо матрицю та розміщуємо на ній групи товарів. Навколо кожної групи товарів проводимо коло, пропорційне за площею річному обсягу її продажу. Радіус цього кола визначаємо за

формулою: $R = \sqrt{\frac{Q}{3.14}} : M$, де M – обраний масштаб.

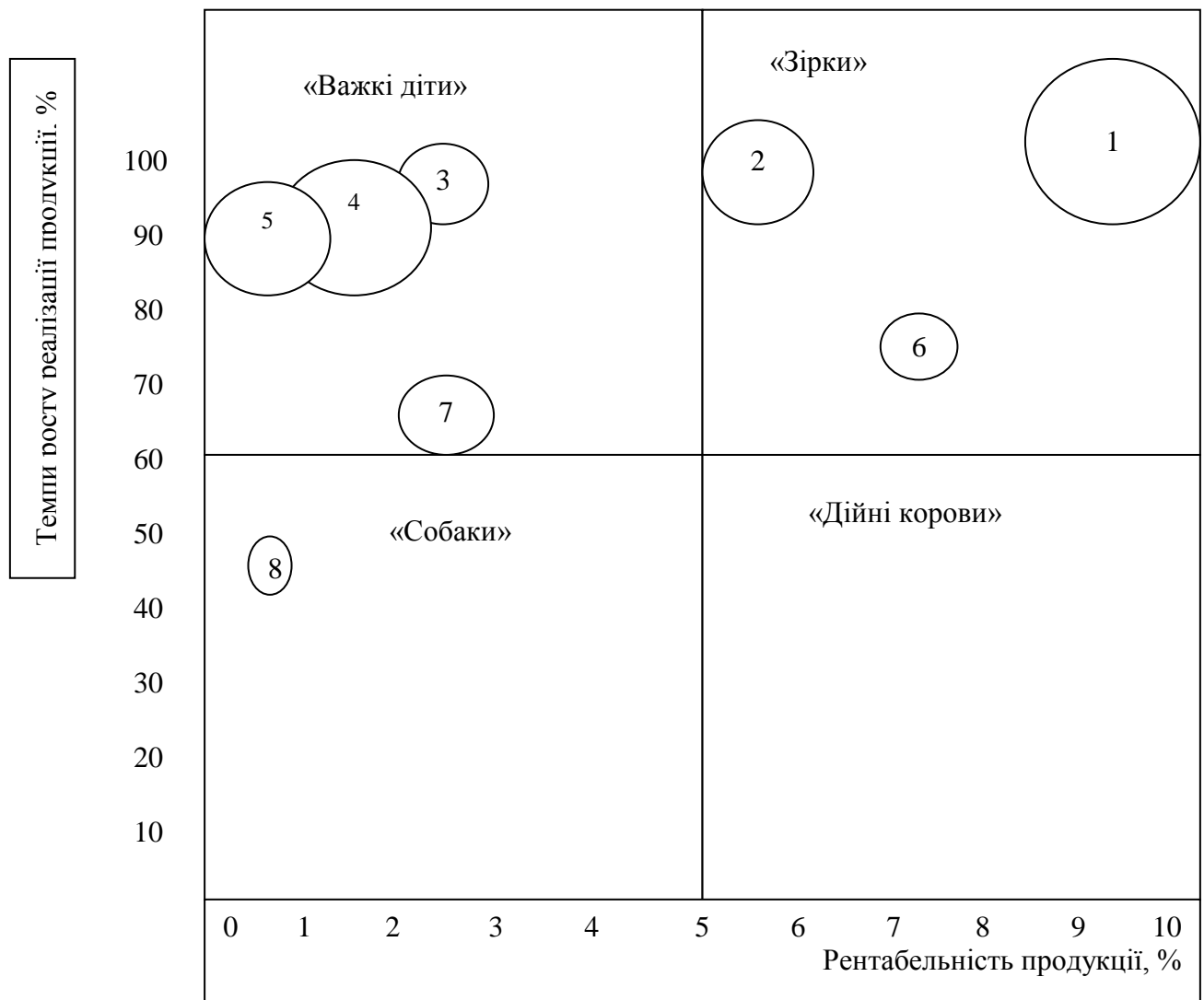


Рис. 2.5. Матричний аналіз господарського портфеля торговельних підприємств споживчої кооперації за методом модифікованої матриці БКГ (2013 – 2014 рр.)

В нашому випадку обираємо наступний масштаб: в одному сантиметрі – 3 тис. тон (додаток Л).

Визначаємо структуру господарського портфеля торговельних підприємств споживчої кооперації (табл. 2.9).

Аналізуючи дані табл. 2.9 необхідно відзначити, що частка «зірки» у господарському портфелі торговельних підприємств споживчої кооперації становить 65,06 %. Це позитивно впливає на розвиток підприємств в цілому,

оскільки дана група займає лідируюче положення на ринку та приносить значні доходи. Необхідно зазначити, що відбулося зростання даного показника у 2014 році на 1,6 пункти, що пояснюється зростанням обсягу реалізації мінеральних вод, консервів та рибної продукції, які входять до групи «зірки».

Таблиця 2.9

Структура господарського портфеля торговельних підприємств споживчої кооперації за 2013 – 2014 рр.

Показники	2013 рік		2014 рік		Відхилення (+,-)
	тон	%	тон	%	
Загальний обсяг реалізації, у т. ч.:	1057,3	100	1004,6	100	
група «Зірки»	670,9	63,46	653,6	65,06	1,6
група «Дійні корови»	-	-	-	-	
група «Важкі діти»	385,8	36,48	350,7	34,90	-1,58
група «Собаки»	0,6	0,05	0,3	0,03	-0,02

До такої групи, як «дійні корови» не увійшла жодна група товарів торговельного підприємства споживчої кооперації.

Група «важкі діти» займає частку 34,90 % у загальному обсязі реалізації 2014 р. (відбулося зменшення даного показника на 1,58 пункти порівняно з 2013 р.). До цієї групи належать такі групи товарів як «кондитерські вироби», «безалкогольні напої», «хліб та хлібобулочні вироби» та «ковбасні вироби». Необхідно або нарощувати зусилля, щоб переміститись до групи «зірка», або згортати присутність даного товару на ринку споживчої продукції. Проте, для переходу в групу «зірки» торговельним підприємствам споживчої кооперації може не вистачити власних коштів, оскільки частка ринку не забезпечує відповідного рівня прибутку.

Отже, можливими варіантами стратегії для груп товарів із групи «важкі діти» є інтенсифікація зусиль – вкладання коштів у розвиток хоча б тих товарів, що мають найвищу рентабельність у цьому квадранті (кондитерські та ковбасні вироби) з метою підвищення їх ринкової частки.

Група «собаки» займає частку 0,03 % у загальному обсязі реалізації 2014 р. (відбулося зменшення даного показника на 0,02 пункти порівняно з 2013 р.). До цієї групи належать «макаронні вироби». Варіантами стратегій у даному випадку є або вихід із ринку, або пошук вузькоспеціалізованого сегмента реалізації, щоб зайняти на ньому провідне становище. Результати розрахунків представимо у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Групи товарів та рекомендовані конкурентні стратегії щодо їх управління (за методом БКГ)

Господарський портфель торговельних підприємств	Групи товарів	Рекомендована конкурентна стратегія
«Зірки»	мінеральні води, консерви, рибна продукція	«збереження частки ринку», «збільшення частки ринку»
«Дійні корови»	-	«збереження частки ринку»
«Важкі діти»	кондитерські вироби, безалкогольні напої, хліб та хлібобулочні вироби, ковбасні вироби	«інтенсифікації маркетингових зусиль», «згортання»
«Собаки»	макаронні вироби	«вихід з ринку», «пошук інших ніш ринку»

Оцінимо ступінь збалансованості господарського портфеля торговельних підприємств споживчої кооперації, проаналізувавши частку відповідних груп товарів у загальному обсязі їх реалізації.

Господарський портфель вважається збалансований, якщо: частка груп товарів із групи «дійні корови» є не меншою \geq , ніж 45-50 %; частка груп товарів із групи «зірки» є не меншою \geq , ніж 20-30 %; частка груп товарів із групи «важкі діти» є не меншою \geq , ніж 15-20 %; частка груп товарів із групи «собаки» не перевищує \leq 5 %.

В даному випадку частка груп товарів із групи «зірки» становить 65,06 %, що не відповідає вимогам 20-30 %; частка із групи «важкі діти» становить 34,90 %, що є значно більшим нормативного значення 15-20 %; частка груп товарів із групи «собаки» становить 0,03 % – це єдиний показник, що відповідає встановленому нормативу.

Отже, можна зробити висновок, що господарський портфель торговельних підприємств споживчої кооперації є не збалансованим, отримані значення не задовольняють нормативні.

Матриця «Мак-Кінсі» відзначається більшою складністю, ніж матриця Бостонської консультативної групи. Основою матриці є два фактори – привабливість ринку і конкурентоспроможність товарних груп торговельного підприємства. Особливістю матриці є те, що її можна застосовувати на всіх фазах життєвого циклу продукції за різних умов конкуренції. Для оцінки окремих груп товарів використовують як кількісні показники, так і суб'єктивні характеристики.

Етапи побудови матриці «Мак-Кінсі» для торговельних підприємств споживчої кооперації представимо у наступній послідовності [160]:

- господарський портфель торговельних підприємств поділяємо на групи товарів;
- визначаємо класичні показники за факторами «привабливість ринку» та «конкурентоспроможність окремих груп товарів»;
- для кожного показника визначаємо коефіцієнт вагомості (в межах від 0,01 до 0,99) і ранг (від 1 до 5).

Для цього застосовуємо метод експертних оцінок. Слід зазначити, в ролі експертів виступили керівники торговельних підприємств та структурних підрозділів обраних облспоживспілок;

- за кожним показником розраховуємо загальну оцінку шляхом добутку коефіцієнта вагомості цього показника на його ранг, загальні оцінки підсумовуємо в межах кожного фактора.

Отримані результати подано у табл. 2.15 та 2.16 відповідно.

За результатами експертного аналізу фактору «привабливість ринку» (табл. 2.11) найбільш привабливим для торговельних підприємств споживчої кооперації є ринок мінеральних вод; рибної продукції; хліба та хлібобулочних виробів.

Дані ринки характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими темпами зростання, значною рентабельністю продукції. Найменшу привабливість для торговельних підприємств споживчої кооперації має ринок макаронної продукції та безалкогольних напоїв.

Таблиця 2.11

Визначення показників фактору «привабливість ринку» торговельних підприємств споживчої кооперації за 2013 – 2014 рр.

Показники	Коефіцієнт вагомості	Ранг показника								Загальна оцінка							
		Консерви	Ковбасні вироби	Хліб та хлібобулочні	Макаронні вироби	Кондитерські вироби	Рибна продукція	Безалкогольні напої	Мінеральні води	Консерви	Ковбасні вироби	Хліб та хлібобулочні	Макаронні вироби	Кондитерські вироби	Рибна продукція	Безалкогольні напої	Мінеральні води
1. Місткість ринку	0,2	3	4	4	3	3	4	3	5	0,6	0,8	0,8	0,6	0,6	0,8	0,6	1
2. Темп росту ринку	0,2	3	4	5	3	2	4	3	4	0,6	0,8	1	0,6	0,4	0,8	0,6	0,8
3. Рентабельність	0,2	3	3	3	2	3	4	3	4	0,6	0,6	0,6	0,4	0,6	0,8	0,6	0,8
4. Рівень конкуренції	0,2	4	4	4	3	4	4	3	5	0,8	0,8	0,8	0,6	0,8	0,8	0,6	1
5. Наявність, доступність матеріально-технічних ресурсів	0,1	5	5	5	5	5	4	4	3	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	0,3
6. Державне регулювання ринку	0,1	5	2	2	2	2	2	2	2	0,5	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Усього	1	-	-	-	-	-	-	-	-	3,6	3,7	3,9	2,9	3,1	3,8	3	4,1

Що стосується аналізу фактору «конкурентоспроможність» (табл. 2.12) – лідерами є наступні групи товарів: «хліб та хлібобулочні вироби», «консерви», «рибна продукція», «ковбасні вироби». Дані групи товарів характеризуються високою якістю продукції, насиченістю асортименту,

значною ринковою часткою, помірним рівнем цін. Інші позиції характеризуються значно меншим рівнем конкурентоспроможності.

«Безалкогольні напої» є найменш конкурентоспроможною групою товарів у господарському портфелі торговельних підприємств споживчої кооперації. Проаналізований асортимент даної продукції має лише п'ять найменувань, що обумовлює вдосконалення товарної лінійки, а також покращення каналів збуту.

Таблиця 2.12

Визначення показників фактору «конкурентоспроможність» торговельних підприємств споживчої кооперації за 2013 – 2014 рр.

Показники	Коефіцієнт вагомості	Ранг показника для груп товарів								Загальна оцінка для груп товарів							
		Консерви	Ковбасні вироби	Хліб та хлібобулочні	Макаронні вироби	Кондитерські вироби	Рибна продукція	Безалкогольні напої	Мінеральні води	Консерви	Ковбасні вироби	Хліб та хлібобулочні	Макаронні вироби	Кондитерські вироби	Рибна продукція	Безалкогольні напої	Мінеральні води
1. Якість товару	0,2	5	5	5	5	5	5	4	5	1	1	1	1	1	1	0,8	1
2. Відносна ринкова частка	0,2	3	3	4	3	3	3	4	2	0,6	0,6	0,8	0,6	0,6	0,6	0,8	0,4
3. Насиченість асортименту	0,2	4	4	5	4	3	3	2	5	0,8	0,8	1	0,8	0,6	0,6	0,4	1
4. Ефективність каналів збуту	0,1	5	4	4	4	4	4	3	3	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3
5. Маркетингове управління	0,1	2	2	3	2	2	4	4	4	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,4	0,4	0,4
6. Рівень ціни	0,2	5	5	5	5	5	5	4	4	1	1	1	1	1	1	0,8	0,8
Усього	1	-	-	-	-	-	-	-	-	4,1	4	4,5	4	3,8	4	3,5	3,9

За результатами проведеного аналізу нами побудовано поле матриці, що розділено на 9 квадрантів. По горизонтальній осі відкладені значення

фактора «конкурентоспроможність груп товарів», по вертикальній – «привабливість ринку».

Аналіз господарського портфеля торговельних підприємств споживчої кооперації за допомогою матриці «Мак-Кінсі» наведений на рис. 2.6.

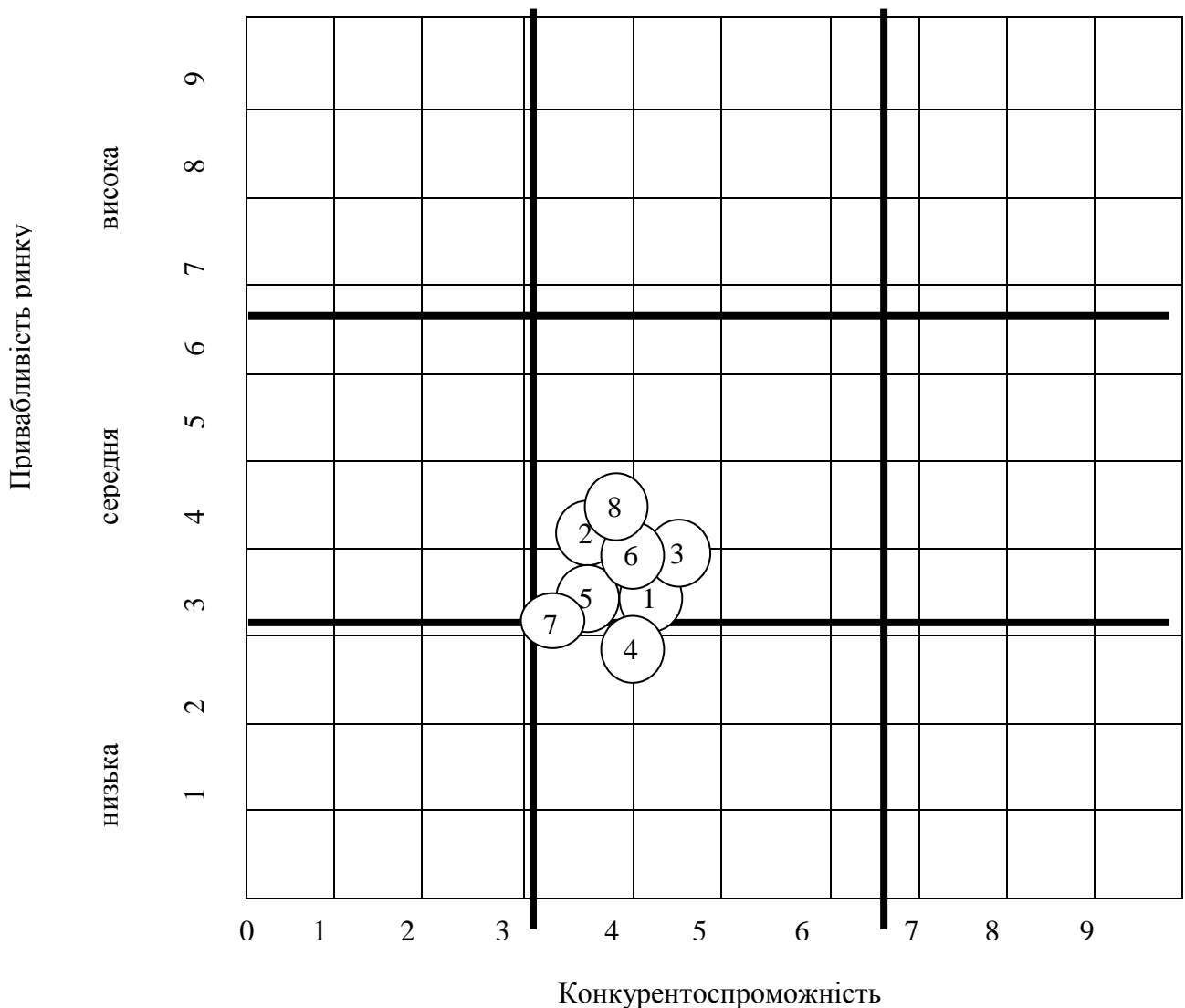


Рис. 2.6. Експертний аналіз господарського портфеля торговельних підприємств споживчої кооперації за 2013 – 2014 рр.

Проаналізуємо отримані результати аналізу матриці «Мак-Кінсі» господарського портфелю торговельних підприємств споживчої кооперації.

Майже всі групи товарів торговельних підприємств споживчої кооперації розміщені у центральному квадранті і мають середню

конкурентоспроможність на ринках з середньою привабливістю. Сюди відносяться «консерви», «ковбасні вироби», «хліб та хлібобулочні вироби», «кондитерські вироби», «рибна продукція», «безалкогольні напої» та «мінеральні води».

Для даних груп товарів, що потрапили у зону вибіркового розвитку, рекомендовано обирати на майбутнє наступні конкурентні стратегії: «спеціалізація на перспективних сегментах», «спеціалізація на сильних сторонах підприємств та їх розвиток», «вибіркове вкладання інвестицій (з урахуванням рентабельності та ризику)».

Така група як «макаронні вироби» знаходяться у квадранті, що характеризує низьку конкурентоспроможність та привабливість ринку (зона збору врожаю). Для цієї групи рекомендується стратегія «пошуку нової ринкової ніші», а у випадку, коли не вистачає ресурсів та можливостей, зняття даної товарної групи з реалізації («елімінація»).

Результати розрахунків представимо у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Групи товарів торговельних підприємств споживчої кооперації та рекомендовані конкурентні маркетингові стратегії щодо їх управління
(за методом побудови матриці «Мак-Кінсі»)

Стратегічні зони	Групи товарів	Рекомендована конкурентна стратегія
Зона вибіркового розвитку	консерви, ковбасні вироби, хліб та хлібобулочні вироби, кондитерські вироби, рибна продукція, безалкогольні напої, мінеральні води	«спеціалізація на перспективних сегментах», «спеціалізація на сильних сторонах підприємств та їх розвиток», «вибіркове вкладання інвестицій (з урахуванням рентабельності та ризику)»
Зона збору врожаю	макаронні вироби	«пошук нової ринкової ніші», «елімінація»

Дослідження конкурентного середовища дозволило сформулювати конкурентний профіль торговельних підприємств споживчої кооперації,

однак перш ніж розробляти заходи з формування конкурентної стратегії, доцільно провести аналіз конкурентного потенціалу та дослідити вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що і буде предметом розгляду наступного підрозділу роботи.

2.3. Методичний підхід до оцінювання конкурентного потенціалу торговельних підприємств споживчої кооперації

Ефективність діяльності підприємства, результативність обраної ним конкурентної стратегії тісно пов'язані з його можливостями протистояти та адаптуватися до впливу чинників зовнішнього середовища та вміннями використовувати чинники внутрішнього середовища як конкурентні переваги.

Аналіз наукових праць закордонних та вітчизняних учених, дозволяє зробити висновок, що на рівень конкурентоспроможності підприємства значний вплив здійснює ієрархія чинників, що діють мінливо і з різним ступенем впливу, та можуть бути визначені як явища або процеси виробничо-господарської діяльності підприємства і соціально-економічного життя суспільства [114]. А отже аналіз рівня конкурентоспроможності потребує стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища з метою обґрунтування рівня впливу чинників на торговельне підприємство. Т. В. Головка, С. В. Сагова зазначають, що [188, с. 8] аналіз середовища підприємства — це процес визначення критично важливих елементів зовнішнього і внутрішнього середовища, які мають вплив на досягнення цілей підприємством, що виконує ряд важливих функцій в діяльності підприємства:

- з погляду стратегічного планування, покращує визначення найбільш важливих факторів, що впливають на економіку підприємства і його майбутнє;

- з погляду політики підприємства, допомагає йому створити про себе найбільш сприятливе враження;

- з погляду поточної діяльності, забезпечує інформацією, необхідною для кращого виконання виробничих функцій.

Ще однією важливою рисою процесу аналізу середовища, на думку О.С. Віханський є те, що він є «початковим процесом стратегічного управління, оскільки він забезпечує як базу для визначення місії і цілей підприємства, так і для розробки стратегії поведінки, що дозволить підприємству здійснити свою місію і досягти своїх цілей» [35, с. 21].

Дослідження повноти впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на рівень конкурентного потенціалу торговельного підприємства потребує чіткого визначення і класифікації усієї сукупності чинників. При цьому слід врахувати такі основні властивості впливаючих чинників як [25]:

- 1) складність, тобто значна кількість і різноманіття факторів впливу: чим більше число змінних, тим більше складність і неоднозначність впливу зовнішнього середовища на конкурентний потенціал підприємства;

- 2) взаємозалежність або ступень пов'язаності факторів, які взаємодіють;

- 3) невизначеність, яка характеризується непередбачуваним, випадковим характером багатьох процесів, які супроводжують бізнес і менеджмент, і динамічністю, яка характеризується швидкістю зміни факторів зовнішнього середовища підприємства.

З огляду на те, що кожна із внутрішніх функціональних складових у відповідній мірі впливає на формування конкурентного потенціалу системи, здійснювати такий аналіз необхідно, визначаючи які з них характеризують сильні чи слабкі сторони його розвитку та дійсно можуть стати перевагою чи

недоліком у процесі подальшого функціонування підприємств та організацій споживчої кооперації в Україні. А тому актуальним завданням при формуванні конкурентної стратегії є розробка методичного підходу до оцінювання ступеня впливу чинників на конкурентний потенціал торговельного підприємства, який рекомендуємо реалізувати через таку послідовність етапів:

1. Визначення зовнішніх чинників впливу на конкурентоспроможність торговельного підприємства споживчої кооперації.
2. Визначення внутрішніх чинників внутрішнього середовища торговельного підприємства споживчої кооперації, що сприяють зростанню рівня конкурентоспроможності.
3. Визначення внутрішніх чинників внутрішнього середовища торговельного підприємства споживчої кооперації, що призводять до зниження рівня конкурентоспроможності.
4. Встановлення пріоритетів критеріїв і їх оцінювання за допомогою методу аналізу ієрархій.
5. Відбір чинників, що мають найбільший вплив.
6. Проектування систем нечіткого логічного виводу для кожної групи чинників.
7. Побудова нечіткої ієрархічної моделі впливу чинників на конкурентоспроможність торговельного підприємства споживчої кооперації.

Оскільки основною проблемою при оцінці конкурентоспроможності є те, що вплив на конкурентний потенціал здійснюють як кількісні, так і якісні чинники, можна зробити висновок, що оцінювання неможливо здійснити кількісними методами, а тому доцільним є застосування методу експертних оцінок, який базується на суб'єктивних думках експертів. Для дослідження впливу чинників на рівень конкурентоспроможності торговельних підприємств споживчої кооперації сформуємо експертну групу, залучення яких відбуватиметься на трьох етапах:

- 1) при виділенні чинників, що впливають на конкурентоспроможність торговельного підприємства споживчої кооперації;
- 2) при оцінюванні чинників, що впливають на конкурентоспроможність торговельного підприємства споживчої кооперації – для побудови вершин нечіткої ієрархічної моделі;
- 3) при встановленні зв'язків між факторами – для визначення логічних правил, що описують характер впливу на конкурентоспроможність.

З метою підвищення релевантності та адекватності отриманих результатів для відбору чинників, що мають найбільший вплив на рівень конкурентоспроможності торговельних підприємств споживчої кооперації використаємо метод аналіз ієрархій Сааті, зміст якого полягає у парному порівнянні експертами чинників з подальшою їх оцінкою по 10-ти бальній шкалі. Саме цей метод, яка зазначає Т. Сааті забезпечує спосіб шкалювання, особливо в тих сферах, де не існує вимірів та кількісних порівнянь. Міра узгодженості дозволяє повернутися до суджень, модифікувати їх для покращення загальної узгодженості. Участь декількох людей дозволяє приходити до компромісів між різними елементами, а також може викликати діалог про те, яким слід бути дійсному відношенню – компромісу між різними судженнями, що представляють різний досвід [177].

Важливою складовою першого етапу методу аналізу ієрархій є опис та оцінка проблеми та відбір експертами чинників зовнішнього середовища та тих чинників з внутрішнього середовища, які впливають на конкурентний потенціал позитивно та негативно. Це дозволило сформувати наступну ієрархію (рис. 2.7).

На другому етапі методу аналізу ієрархій формується матриця попарних порівнянь оцінок важливості чинників, що впливають на конкурентний потенціал торговельних підприємств споживчої кооперації. Таку матрицю складає кожен з учасників-експертів:

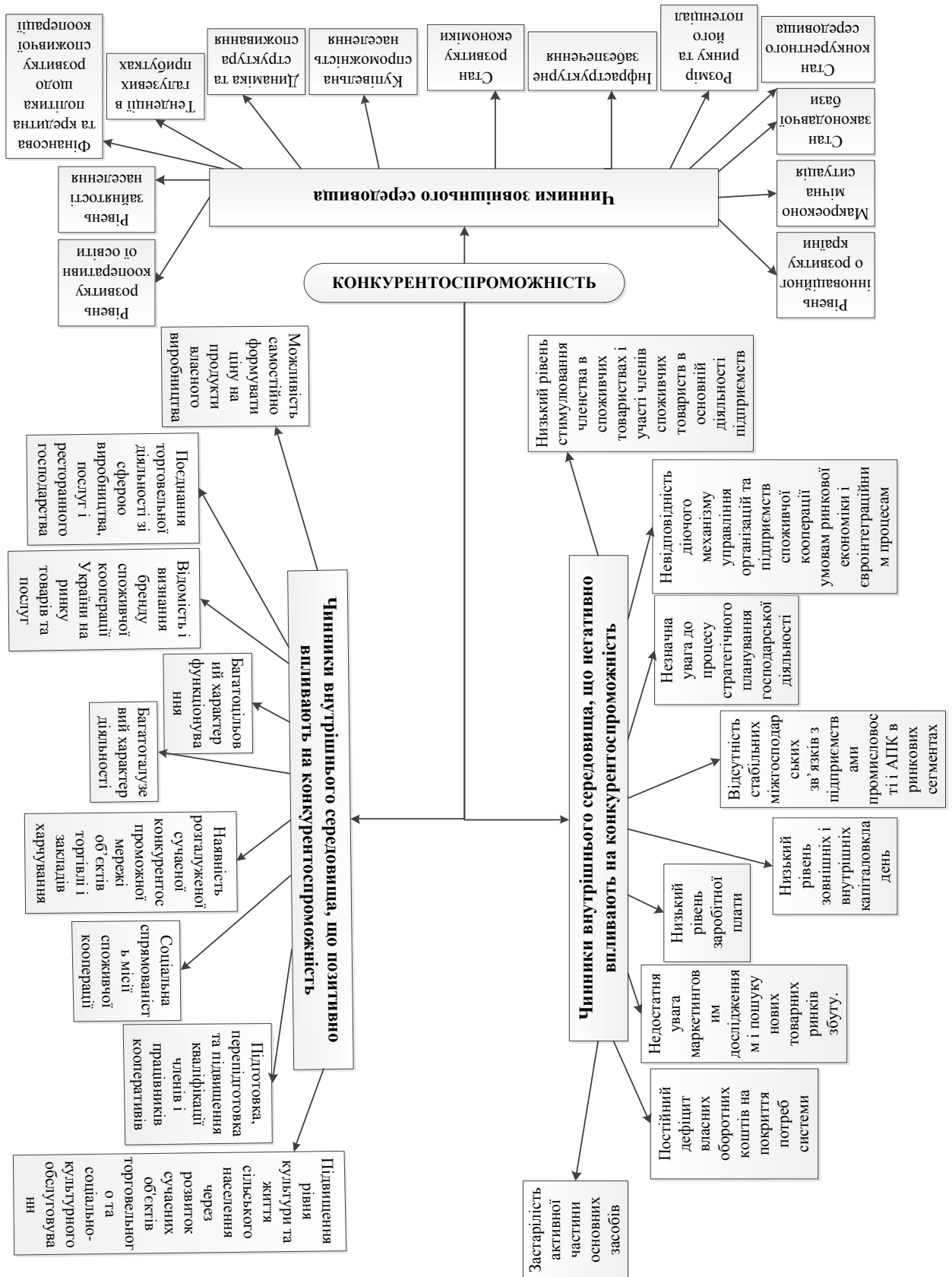


Рис. 2.7. Чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на конкурентний потенціал

$$\begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{n1} & a_{n2} & a_{n3} & \dots & a_{nn} \end{pmatrix}$$

де a_{ij} – результат попарних порівнянь важливості i -го та j -го чинників на конкурентоспроможність торговельних підприємств споживчої кооперації, що показує у скільки разів i -й чинник важливіший j -го чинника.

Матриця парних порівнянь завжди квадратна і формується таким чином, що її елементи завжди були більше нуля.

При цьому ніякі елементарні перетворення матриці не можуть привести її до такого виду, при якому, хоча б один її елемент буде дорівнює нулю. Елементи матриці парних порівнянь, розташовані симетрично щодо головної діагоналі, мають взаємно зворотні значення [177], тобто діагональні елементи матриці дорівнюють одиниці:

$$a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}}.$$

Для визначення міри важливості використовується наступна таблиця (табл. 2.14).

Для побудови матриці попарних порівнянь введемо додаткові позначення для першого рівня ієрархії:

А – чинники зовнішнього середовища;

В – чинники внутрішнього середовища, що позитивно впливають на конкурентний потенціал;

С – чинники внутрішнього середовища, що негативно впливають на конкурентний потенціал.

Таблиця 2.14

Шкала відносної переваги чинників впливу на конкурентний потенціал
торговельних підприємстві споживчої кооперації

Відносна важливість	Визначення	Пояснення
1	Рівноцінна важливість	Чинники однаково впливають на рівень конкурентоспроможності
3	Слабка перевага одного над іншим	Один із чинників дещо більше впливає на рівень конкурентоспроможності ніж інший
5	Помірна перевага	Один із чинників сильніше впливає на рівень конкурентоспроможності ніж інший
7	Сильна	Один чинник настільки сильно переважає інший, що вплив чинника стає значимим
9	Дуже сильна (абсолютна) перевага	Усвідомлення впливу одного чинника над іншим максимально підтверджується
2, 4, 6, 8	Проміжні оцінки між двома сусідніми судженнями	Потрібен певний компроміс
Обернені величини оцінок впливу чинників	Якщо при порівнянні першого чинника з другим обирається значення однієї з ненульових інтенсивностей, то при порівнянні другого з першим використовується обернене значення.	

Для другого рівня ієрархії використаємо такі позначення: A1 – макроекономічна ситуація; A2 – стан законодавчої бази; A3 – стан конкурентного середовища; A4 – розмір ринку та його потенціал; A5 – інфраструктурне забезпечення кооперативних підприємств та організацій; A6 – тенденції в галузевих прибутках; A7 – стан розвитку економіки; A8 – купівельна спроможність населення; A9 – динаміка та структура споживання; A10 – фінансова та кредитна політика щодо розвитку споживчої кооперації; A11 – рівень зайнятості населення; A12 – рівень розвитку кооперативної освіти; A13 – рівень інноваційного розвитку країни; B1 – відомість і визнання бренду; B2 – багатоцільовий характер функціонування; B3 – багатогалузевий

характер діяльності; В4 – підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації; В5 – соціальна спрямованість місії споживчої кооперації; В6 – підвищення рівня культури та життя; В7 – поєднання торговельної діяльності зі сферою виробництва; В8 – наявність розгалуженої сучасної конкурентоспроможної мережі; В9 – можливість самостійно формувати ціну; С1 – застарілість активної частини основних засобів; С2 – постійний дефіцит; С3 – низький рівень стимулювання; С4 – невідповідність діючого механізму управління; С5 – незначна увага до процесу стратегічного планування; С6 – відсутність стабільних міжгосподарських зв'язків; С7 – низький рівень зовнішніх і внутрішніх капіталовкладень; С8 – низький рівень заробітної плати на підприємствах; С9 – недостатня увага маркетинговим дослідженням.

Побудуємо матриці попарних порівнянь для кожного з рівнів (додаток М).

На основі матриць попарних порівнянь розраховується вектор локальних пріоритетів

$$\bar{u} = (u_1, u_2, \dots, u_n),$$

кожен елемент якого обчислюється за формулою

$$u_i = \sqrt[n]{\prod_{l=1}^n a_{jl}}.$$

Дослідимо вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на конкурентоспроможність торговельного підприємства споживчої кооперації (рис. 2.8-2.10), виконавши відповідні у системі MathCad.

Таким чином, комплексна оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентний потенціал підприємств та організацій

споживчої кооперації України свідчить, що найбільший вплив зумовлюють такі складові зовнішнього середовища, як: стан конкурентного середовища, інфраструктурне забезпечення кооперативного ринку, купівельна спроможність населення, фінансова та кредитна політика щодо розвитку споживчої кооперації. Одночасно зменшення впливу деяких факторів можливо досягти за рахунок особливостей діяльності споживчої кооперації, наявності розвиненої торговельної, виробничої і збутової мережі системи, потужного кадрового потенціалу, а також значного досвіду формування ринкових процесів, набутий за довгі роки діяльності.

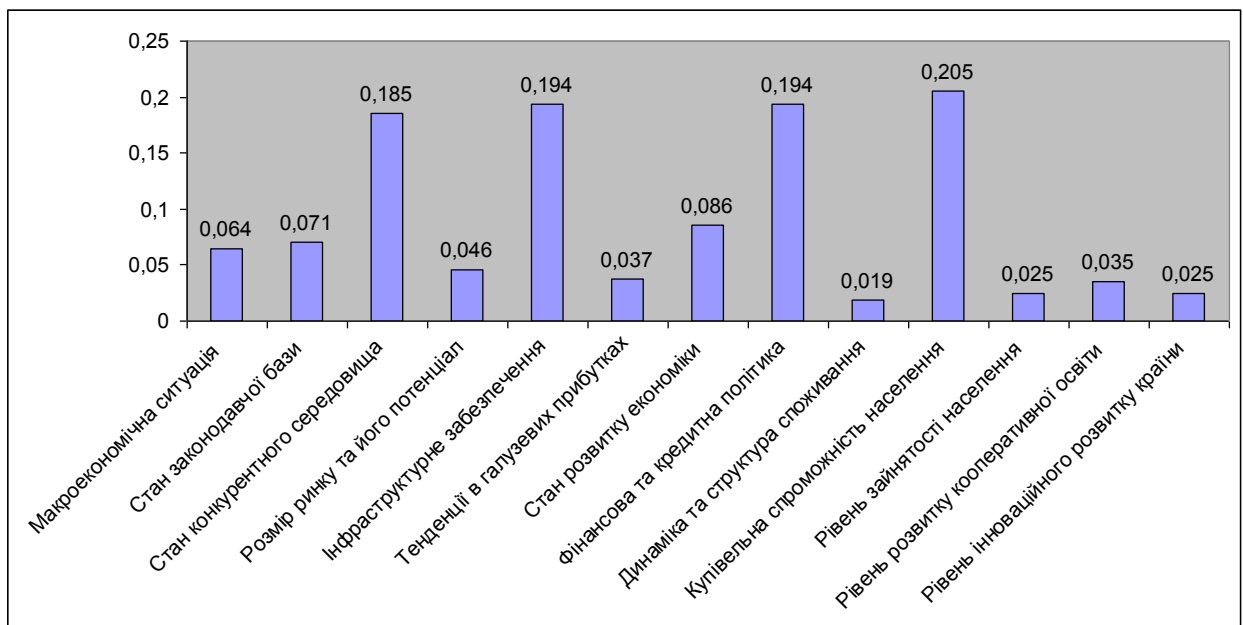


Рис. 2.8. Вплив чинників зовнішнього середовища на конкурентний потенціал торговельних підприємств споживчої кооперації

Для чинників внутрішнього середовища, що сприяють посиленню конкурентоспроможності маємо наступний результат (рис. 2.9). Пріоритетність впливу чинників, що негативно впливають на конкурентний потенціал торговельного підприємства споживчої кооперації представлено на рис. 2.10.

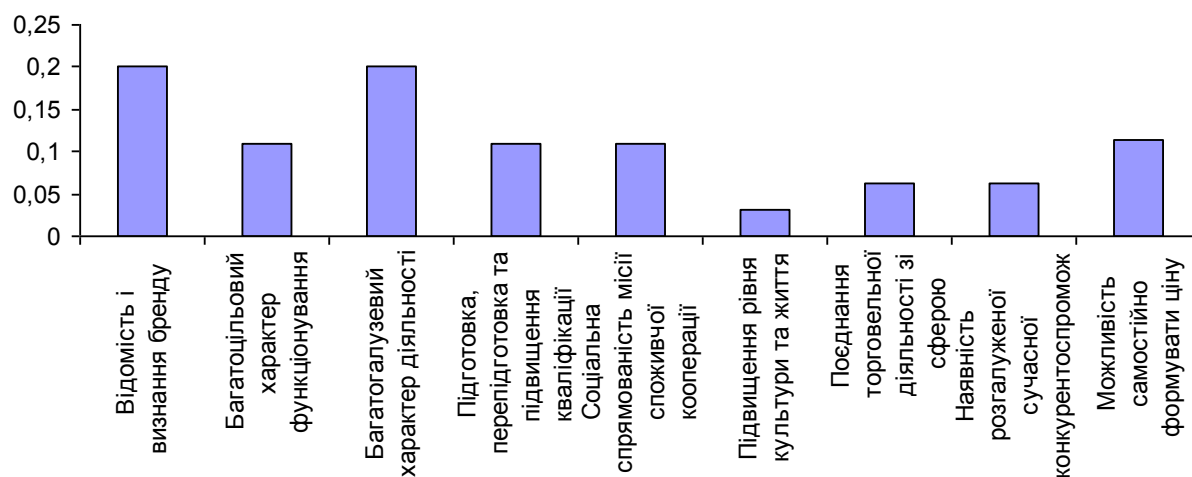


Рис. 2.9. Пріоритетність чинників внутрішнього середовища, що позитивно впливають на конкурентний потенціал торговельних підприємств споживчої кооперації

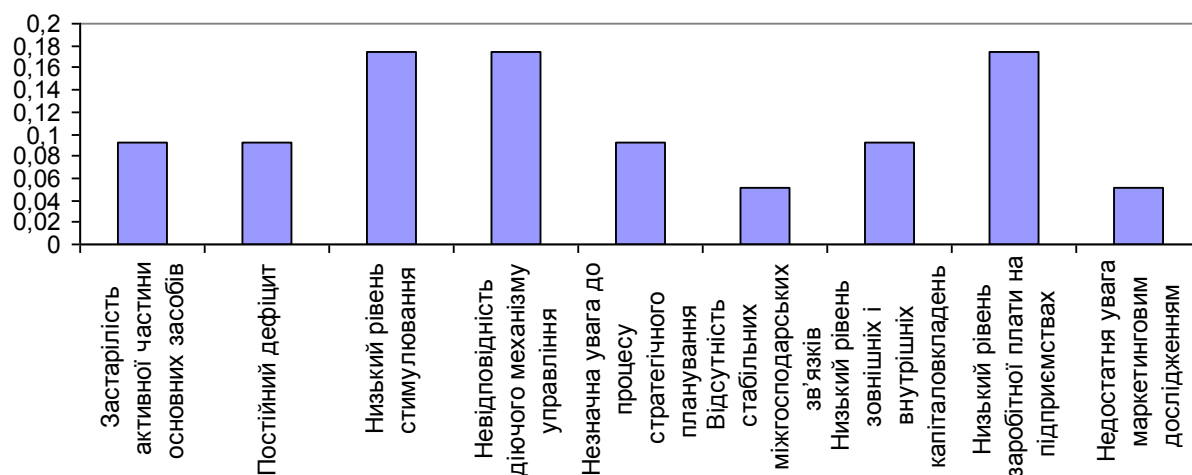


Рис. 2.10. Пріоритетність чинників внутрішнього середовища, що негативно впливають на конкурентний потенціал торговельних підприємств споживчої кооперації

Виходячи з отриманих результатів експертного оцінювання стає очевидним, що конкурентний потенціал торговельних підприємств споживчої кооперації України знаходиться під значним впливом як

позитивних, так і негативних чинників. Зокрема, сильними сторонами функціонування кооперативних підприємств та організацій є наступні: відомість і визнання бренду споживчої кооперації України на ринку товарів та послуг; багатогалузевий характер діяльності споживчої кооперації; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації членів і працівників кооперативів; соціальна спрямованість місії споживчої кооперації; можливість самостійно формувати ціну на продукти власного виробництва тощо. В свою чергу, слабкими сторонами функціонування підприємств та організацій споживчої кооперації визнано такі: низький рівень стимулювання членства в споживчих товариствах і участі членів споживчих товариств (пайовиків) в основній діяльності підприємств (організацій) системи; невідповідність діючого механізму управління організацій та підприємств споживчої кооперації умовам ринкової економіки і євроінтеграційним процесам; низький рівень заробітної плати на підприємствах і в організаціях споживчої кооперації; застарілість активної частини основних засобів (виробничого і технологічного обладнання); постійний дефіцит (недостатність, відсутність) власних обігових коштів на покриття потреб системи; незначна увага до процесу стратегічного планування господарської діяльності кооперативних підприємств (організацій) тощо.

З метою побудови узагальненої моделі комплексного впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на торговельні підприємства споживчої кооперації використаємо нечітку логіку, за допомогою яких міру впливу чинників представимо у вигляді системи нечітких логічних висловлювань.

Нечітким виведенням називається апроксимація залежності «входи — вихід» за допомогою нечітких правил <Якщо — тоді> та нечітких логічних операцій [212]. Сукупність нечітких правил утворює нечітку базу знань. Сьогодні найуживанішими є нечіткі сингтонна база знань, класифікаційна база знань, база знань Мамдані та база знань Сугено. Кожне висловлювання можна оцінити нечітким ступенем істинності. Кожне

таке висловлювання можна описати за допомогою відношень множин лінгвістичних нечітких змінних.

Лінгвістична змінна – це кортеж наступних значень $\langle \beta, T, X, G, M \rangle$ [212], де

β – ім'я змінної;

T – базова множина значень її термів – значень, кожне з яких надається за допомогою нечіткої множини;

X – множина – носій можливих конкретних значень змінної для всіх термів;

G – деяка синтетична процедура генерації нових термів з множини T ;

M – семантична процедура надання терму певної нечіткої змінної вигляду $\langle x, \mu_i(x) \rangle$, $\mu_i(x)$ – функція належності i -того терму з множини T .

Оцінимо вплив чинників на рівень конкурентного потенціалу торговельних підприємств споживчої кооперації за допомогою нечітких правил <Якщо – то >. Для оцінювання сформуємо модель впливу чинників на конкурентний потенціал до складу якої будуть входити лише ті фактори, що мають найбільш сильний вплив на підприємство.

Позначимо чинники, що впливають на конкурентний потенціал торговельних підприємств споживчої кооперації наступним чином: x_1 – стан конкурентного середовища; x_2 – інфраструктурне забезпечення кооперативних підприємств та організацій; x_3 – купівельна спроможність населення; x_4 – фінансова та кредитна політика щодо розвитку споживчої кооперації; x_5 – відомість і визнання бренду; x_6 – багатогалузевий характер діяльності; x_7 – можливість самостійно формувати ціну; x_8 – низький рівень стимулювання членства в споживчих товариствах і участі членів споживчих товариств в основній діяльності підприємств (організацій) системи; x_9 – невідповідність діючого механізму управління організацій та підприємств споживчої кооперації умовам ринкової економіки і євроінтеграційним

процесам; x_{10} – низький рівень заробітної плати на підприємствах і в організаціях споживчої кооперації.

Позначивши чинники через x_1, x_2, \dots, x_n , отримаємо наступну модель оцінювання впливу чинників на конкурентний потенціал торговельного підприємства споживчої кооперації у вигляді наступного функціонального відображення:

$$X = (x_1, x_2, \dots, x_n) \rightarrow Q,$$

де X – вектор чинників, що впливають на рівень конкурентного потенціалу.

Визначимо, що Q приймає значення від 1 до 100.

$$Q \in [0, 100].$$

Для представлення ієрархічного дерева логічного виводу скористуємося згрупованими показниками, оціненими за допомогою методу аналізу ієрархій (2.11).

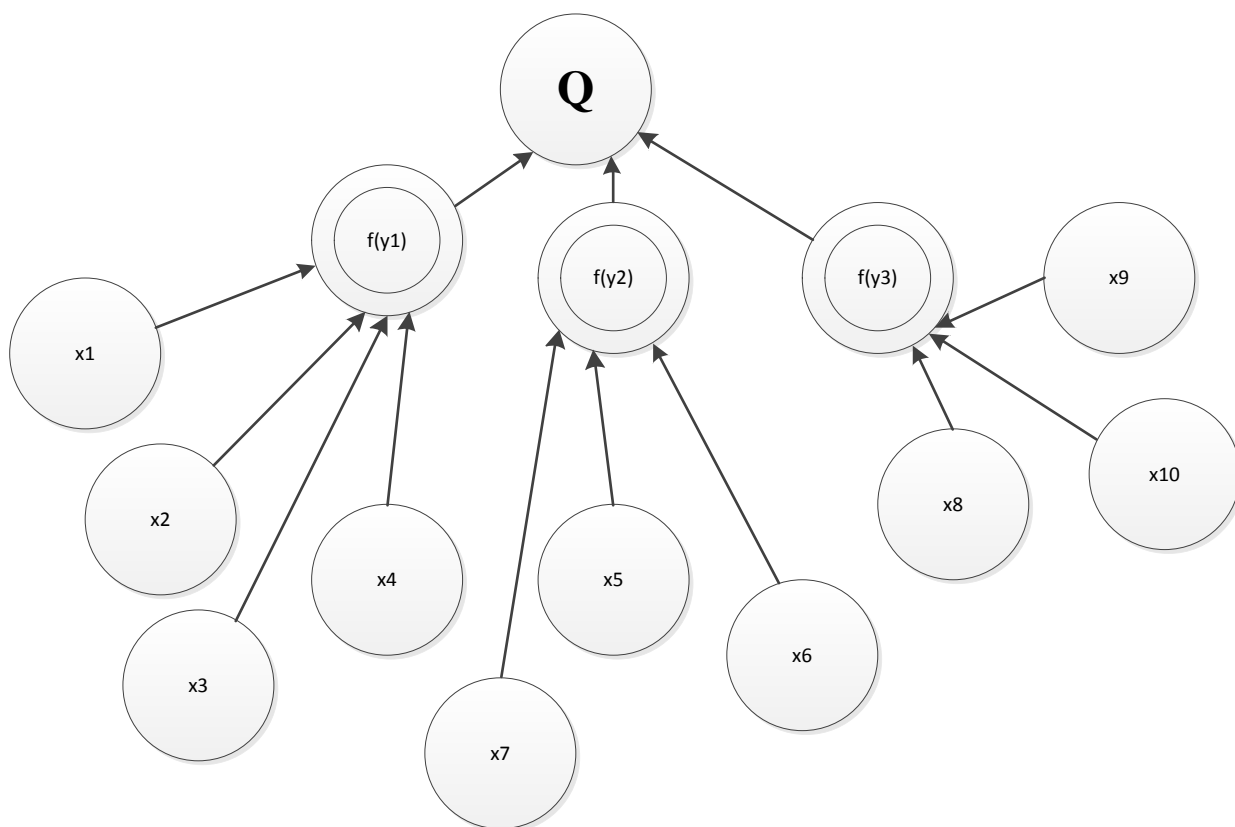


Рис. 2.11. Ієрархічне дерево логічного виводу

Дерево буде представлене такими елементами

корінь дерева – рівень конкурентного потенціалу торговельного підприємства споживчої кооперації Q;

термінальні вершини – чинники впливу на конкурентоспроможність торговельного підприємства (x_1, x_2, \dots, x_n)

нетермінальні вершини – згортки впливаючих чинників $f_{y_1}, f_{y_2}, \dots, f_{y_n}$;

дуги графу, що виходять з нетермінальних вершин – укрупнені чинники (y_1, y_2, \dots, y_n) .

Для моделювання укрупнених впливаючих чинників необхідно створити експертні нечіткі бази знань типу Мамдані, в яких елементи нечітких правил зв'язані логічною операцією:

якщо $x_1 = \tilde{a}_1^j$ та $x_2 = \tilde{a}_2^j$ та ... та $x_n = \tilde{a}_n^j$ то $y = \tilde{d}_j$, $j = \overline{1, m}$,

де \tilde{a}_i^j , \tilde{d}_j – нечіткі терми з функціями приналежності $\mu^{a_i^j}(x_i)$, $\mu^{d_j}(y)$;

Графічно результати будуть представлені за допомогою гаусової функції виду

$$\mu'(x) = \exp\left(-\frac{(x-z)^2}{2c^2}\right),$$

де μ – функція приналежності чинника x нечіткому числу t ;

z та c – параметри функції приналежності.

Нечітке значення поточного рівня конкурентоспроможності для відповідного значення $X = (x_1, x_2, \dots, x_n)$ буде обчислене за формулою

$$\tilde{y} = \left(\frac{\mu^{d_1}(X)}{\tilde{d}_1}, \frac{\mu^{d_2}(X)}{\tilde{d}_2}, \dots, \frac{\mu^{d_m}(X)}{\tilde{d}_m} \right).$$

Для того, щоб отримати результуюче значення вихідного показника необхідно виконати дефазифікацію за методом центра тяжіння:

$$y = \frac{\int_{\underline{y}}^{\bar{y}} y \mu_{\tilde{y}}(y) dy}{\int_{\underline{y}}^{\bar{y}} \mu_{\tilde{y}}(y) dy},$$

де $[\underline{y}, \bar{y}]$ – носії нечіткого числа \tilde{y} .

Сформуємо нечіткі бази знань для оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на конкурентний потенціал (Додаток Н), для цього скористуємося системою Matlab, створивши відповідні входні та вихідні змінні для кожної згортки f_{y1}, f_{y2}, f_{y3} (рис. 2.12) та задавши діапазони значень для кожної змінної.

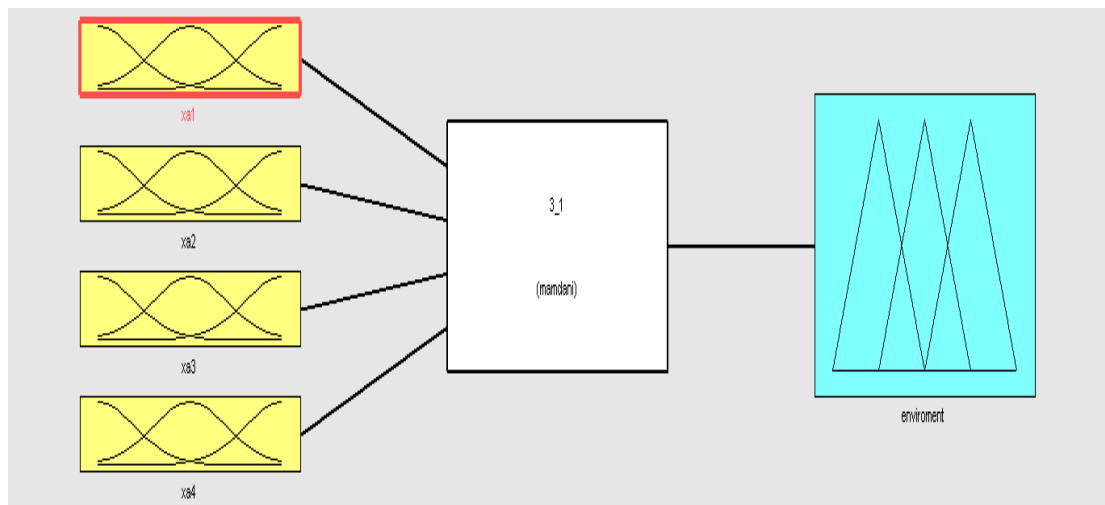


Рис. 2.12. Входні змінні для згортки $f(y_1)$

У результаті об'єднання нечітких баз знань, які оцінюють вплив факторів по кожній згортці, отримаємо нечітку ієрархічну модель, яка можна застосовувати для графічного опису впливу чинників на конкурентний потенціал торговельних підприємств споживчої кооперації (рис. 2.13)

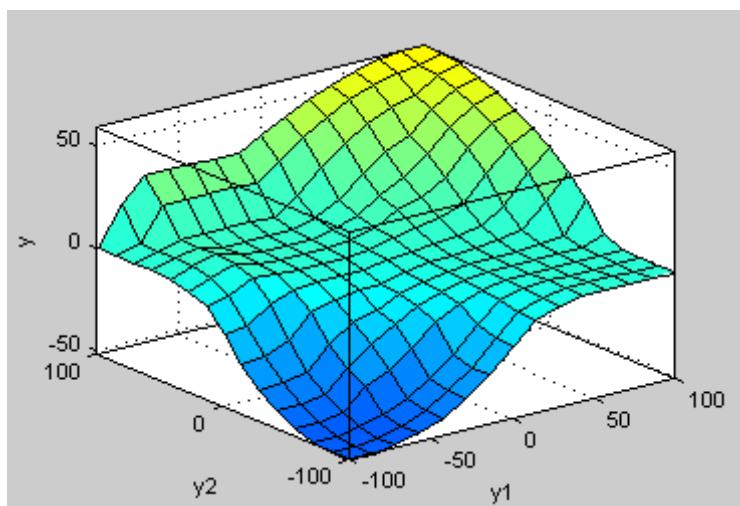


Рис. 2.13. Графічне зображення впливу чинників зовнішнього середовища та внутрішнього середовища (позитивний вплив чинників) на рівень конкурентного потенціалу

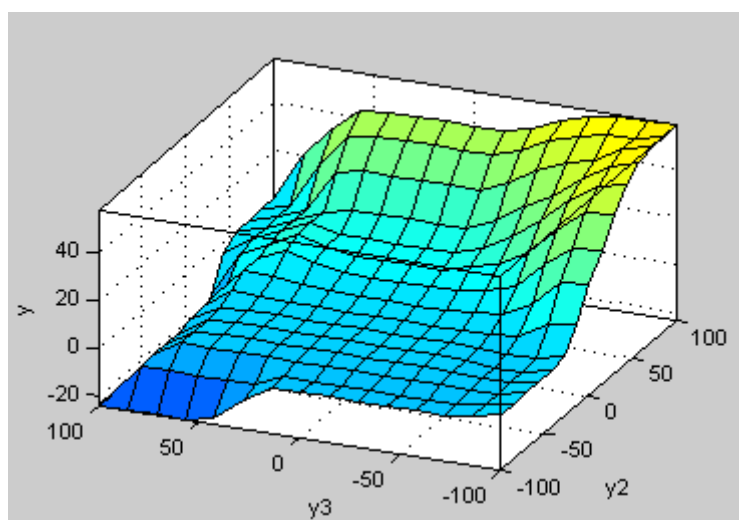


Рис. 2.14. Графічне зображення впливу чинників внутрішнього середовища (позитивний вплив) та внутрішнього середовища (негативний вплив чинників) на рівень конкурентного потенціалу

Експертний оцінювання впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, на досліджувані підприємства дозволили за допомогою побудованої ієрархічної нечіткої моделі отримати значення конкурентного потенціалу торговельного підприємства (табл. 2.15), що відповідає одному з трьох нечітких рівнів – низький, середній, високий.

Таблиця 2.15

Характеристика конкурентного потенціалу для досліджуваних торговельних підприємств

№ п/п	Місцезнаходження, підпорядкованість	Оцінка конкурентного потенціалу
1.	«Маркет» (с. Ч.Слобода, Черкаське РайСТ)	39,6 (низький)
2.	«Маркет» (сmt.Чорнобай, Чорнобаївське РайСТ)	32,1 (низький)
3.	«Маркет» (м. Чигирин, Чигиринське РайСТ)	48,1 (середній)
4.	«Маркет» (с. Мошни, Черкаської міжрайбази)	42,1 (середній)
5.	«Псьол» (В. Багачанське)	56,3 (середній)
6.	«Кочубеєвський»(Диканська)	59,0 (середній)
7.	«Міні-маркет» (Опішня)	50,7 (середній)

Дослідження рівня конкурентного потенціалу коопмаркетів свідчить, що в основному підприємства мають середній рівень конкурентного потенціал. А отже актуальним завданням для торговельних підприємств споживчої кооперації є розробка методичного підходу до формування конкурентної стратегії, яка дозволить скорегувати напрямки стратегічного розвитку підприємств та сприятиме зростанню конкурентоспроможності торговельної галузі споживчої кооперації.

Висновки до розділу 2

За результатами досліджень автором сформульовано наступні висновки.

1. Торгівля, як вид діяльності, посідає основне місце у господарському комплексі споживчої кооперації, її здійснюють 6922 магазини (з них продовольчих – 6306, у сільській місцевості – 5636), 2200 закладів ресторанного господарства та 334 кооперативних ринки (станом на 1.01.2015 р.). Однак, не зважаючи, на розгалужену матеріально-технічну базу, розвиток роздрібних підприємств споживчої кооперації протягом 2007-

2014 рр. супроводжувався негативними тенденціями, пов'язаними зі скороченням магазинів супроводжувався негативними тенденціями, пов'язаними зі скороченням магазинів у містах України до 1286 од., згортанням загальної торгової площі кооперативної роздрібно-торгівельної мережі на 48,4 %; зменшення кількості пайовиків – на 74,4 %. Закриття переважно дрібних магазинів у віддалених чи малочисельних сільських населених пунктах супроводжувало відкриття великих кооперативних маркетів у містах та великих населених пунктах. А позитивна динаміка у показниках роздрібного товарообороту було пов'язане виключно із підвищенням роздрібних цін на товари та послуги. Зважаючи на окреслені тенденції головним завданням на даному етапі для торговельної галузі є створення сучасної конкурентоспроможної мережі магазинів з широким асортиментом товарів, лояльною ціновою політикою та високою культурою обслуговування.

2. Визначено, що головним завданням на даному етапі розвитку торговельних підприємств споживчої є створення сучасної конкурентоспроможної мережі магазинів – коопмаркетів з широким асортиментом товарів, лояльною ціновою політикою та високою культурою обслуговування. Це підприємства з торговою площею від 100 до 500 м², місячним товарооборотом до 500 тис. грн. і більше та кількістю асортиментних позицій товарів від 3 до 10 тисяч назв. Проведене експертне оцінювання виявило високий конкурентний профіль коопмаркетів. Встановлено, що незважаючи на низку конкурентних переваг по відношенню до інших торговельних магазинів споживчої кооперації коопмаркети все ще поступаються приватним універсальним магазинам по наступним характеристикам діяльності: управління діяльністю; управління фінансами; управління поставками; розробка та реалізація комплексу маркетингу; моніторинг ринку.

3. Дослідження конкурентоспроможності товарних або портфельних стратегій, торговельних підприємств споживчої кооперації дозволило

визначити, що частка «зірки» у господарському портфелі торговельних підприємств споживчої кооперації становить 65,06 % (мінеральних вод, консервів та рибної продукції). Це позитивно впливає на розвиток підприємств в цілому, оскільки дана група займає лідируюче положення на ринку та приносить значні доходи. Група «важкі діти» займає частку 34,90 % у загальному обсязі реалізації 2014 р. (кондитерські вироби, безалкогольні напої, хліб та хлібобулочні вироби, ковбасні вироби). Можливими варіантами стратегії для груп товарів із групи «важкі діти» є інтенсифікація зусиль – вкладання коштів у розвиток хоча б тих товарів, що мають найвищу рентабельність у цьому квадранті (кондитерські та ковбасні вироби) з метою підвищення їх ринкової частки. Група «собаки» займає частку 0,03 % у загальному обсязі реалізації 2014 р. (макаронні вироби). Варіантами стратегій у даному випадку є або вихід із ринку, або пошук вузькоспеціалізованого сегмента реалізації, щоб зайняти на ньому провідне становище.

4. Визначено чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, що позитивно та негативно впливають на конкурентний потенціал торговельних підприємств споживчої кооперації. За допомогою методу аналіз ієрархій визначено, що найбільший вплив зумовлюють такі складові зовнішнього середовища, як: стан конкурентного середовища, інфраструктурне забезпечення кооперативних підприємств, купівельна спроможність населення, фінансова політика щодо розвитку споживчої кооперації. Щодо чинників внутрішнього середовища, то найбільш вагомими сильними сторонами функціонування кооперативних підприємств та організацій є наступні: відомість і визнання бренду споживчої кооперації України на ринку товарів та послуг; багатогалузевий характер діяльності споживчої кооперації; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації членів і працівників кооперативів; соціальна спрямованість місії споживчої кооперації; можливість самостійно формувати ціну на продукти власного виробництва тощо. В свою чергу, слабкими сторонами функціонування підприємств та

організацій споживчої кооперації визнано такі: низький рівень стимулювання членства в споживчих товариствах і участі членів споживчих товариств (пайовиків) в основній діяльності підприємств (організацій) системи; невідповідність діючого механізму управління організацій та підприємств споживчої кооперації умовам ринкової економіки і євроінтеграційним процесам; низький рівень заробітної плати на підприємствах і в організаціях споживчої кооперації; застарілість активної частини основних засобів (виробничого і технологічного обладнання); постійний дефіцит (недостатність, відсутність) власних оборотних коштів на покриття потреб системи; незначна увага до процесу стратегічного планування господарської діяльності кооперативних підприємств (організацій) тощо.

Визначення чинників, що впливають на конкурентний потенціал торговельних підприємств споживчої кооперації дозволило побудувати нечітку ієрархічну модель впливу чинників з використанням нечіткої логіки, що дозволило отримати нечітку оцінку конкурентного потенціалу досліджуваних коопмаркетів Черкаської та Полтавської області.

Основні положення даного дисертаційного розділу висвітлені у наукових працях 96–98, 103, 105, 107-108.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ УКРАЇНИ

3.1. Методичний підхід до формування конкурентної стратегії торговельного підприємства споживчої кооперації України

На сьогоднішній день торговельні підприємства споживчої кооперації працюють в умовах гострої конкуренції, для якої характерне насичення ринку товарами, поява все більшої кількості суб'єктів торгівлі, розширення торговельних мереж магазинів відомих українських ретейлорів, зростання рівня вимогливості покупців. Зважаючи на те, що торгівля завжди була ключовим видом діяльності для системи споживчої кооперації, пріоритетним завданням для її торговельних підприємств є обрання конкурентних стратегій, які забезпечать досягнення конкурентних переваг торговельними закладами мережі.

Згідно проекту «Концепція маркету споживчої кооперації України» оновлені магазини повинні надавати пайовикам та іншим місцевим споживачам традиційні та нові види послуг; бути конкурентноздатними і підвищувати вплив споживчої кооперації в даному населеному пункті, районі, області; відігравати важливу роль в реалізації продовольчих і непродовольчих товарів в Україні, а також забезпечувати прибуткову діяльність маркетів [195, с. 6].

А отже основними напрямками підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств споживчої кооперації мають стати наступні:

- 1) розробка конкурентної стратегії щодо збуту та реалізації товарів, яка охоплює стратегічні рішення у сфері підвищення якості товару, ефективності асортиментної політики, організації торгового и та технологічного процесів в магазині;

2) розробка конкурентної стратегії щодо обслуговування та самообслуговування клієнтів, яка включає завдання забезпечення комфортності отримання торговельних послуг, розробки та реалізації програм лояльності до пайовиків та постійних покупців, надання додаткового інформаційного забезпечення за допомогою сучасних інформаційних технологій та надання додаткових послуг (дисконтні картки, розрахунок за допомогою банківських платіжних карток);

3) розробка конкурентної стратегії щодо управління товарними запасами підприємства та логістики.

4) розробка конкурентної стратегії щодо управління персоналом, яка б сприяла встановленню балансу між інтересами підприємства та можливостями функціональних служб за рахунок підвищення компетенції та професіоналізму фахівців підприємства, які є виконавцями окремих функцій.

На думку О.В. Мицак [130, с. 14] у торговельних підприємств споживчої кооперації є всі необхідні передумови для ефективного вирішення усіх завдань з формування конкурентної стратегії. Ці передумови тісно пов'язані з перевагами функціонування системи споживчої кооперації України, яка через свою багатогалузевість, здатність найбільш швидко і ефективно реагувати на зміни стану та динаміку зовнішнього середовища, позитивний синергетичний ефект, що виникає у середині кооперативного об'єднання. Споживча кооперація має всі можливості для забезпечення конкурентоспроможності її учасників та всієї системи на ринку та здатна створити умови для запровадження сучасних технологій як у виробничих, так і в управлінських процесах, що є недоступними для дрібних кооперативів, зокрема забезпечити підвищення рівня фаховості і професійності управлінського персоналу та працівників; здійснювати кооперування в кредитно-фінансовій сфері для оптимального процесу формування і використання фінансових ресурсів та забезпечити підприємствам і власникам споживчої кооперації відчувати себе конкурентноздатними учасниками ринкового середовища. Однак, зважаючи

на специфіку функціонування системи в цілому та окремих її торговельних підприємств, подальшого дослідження потребує розробка методичного підходу до формування конкурентної стратегії, яка буде ґрунтуватися на виявленні та розвитку конкурентних переваг, як мір вираження внутрішніх потенційних можливостей торговельного підприємства та системи споживчої кооперації, з метою забезпечення адекватної реакції на зміни факторів зовнішнього середовища, упереджування заходів конкурентів і сприяння сталому розвитку підприємства у визначеному стратегічному періоді.

Зважаючи на сутність конкурентної стратегії для торговельних підприємств споживчої кооперації вона повинна ґрунтуватися на таких принципах:

- планування конкурентної стратегії повинно відбуватися на постійному співставленні результатів аналізу, який необхідно проводити на двох рівнях – аналіз діяльності підприємства (внутрішнього та зовнішнього середовища) та аналіз діяльності конкурентів;

- розробка конкурентної стратегії повинна характеризуватися послідовністю етапів та залежністю кожного наступного етапу від результатів попереднього. Окрім того розробка конкурентної стратегії повинна стати логічним продовженням корпоративної стратегії та повинна бути деталізована на рівні функціональних стратегій;

- циклічність етапів конкурентної стратегії, яка визначається тим, що результати реалізації конкурентної стратегії повинні бути обов'язково проаналізовані та враховані при подальшій модифікації стратегії, яку необхідно постійно адаптувати до змінних ринкових умов.

- враховуючи, що підприємства торгівлі розвиваються за рахунок більш глибокого проникнення на ринок при цьому майже не дивесифікують свою діяльність, конкурентна стратегія повинна розроблятися для кожного з сегментів ринку;

- врахування конкурентних переваг підприємства та дослідження конкурентних переваг конкурентів повинно відбуватися на кожному етапі формування та реалізації стратегії.

Враховуючи вищезазначене для розробки конкурентної стратегії торговельного підприємства споживчої кооперації вважаємо доцільним застосування методичного підходу, який пропонується реалізовувати у взаємозв'язку з корпоративною та функціональною стратегіями для торговельних підприємств споживчої кооперації у вигляді такої послідовності етапів (рис. 3.2, 3.3): аналіз, встановлення загальних параметрів конкурентної стратегії, розробка конкурентної стратегії, реалізація конкурентної стратегії та контроль за реалізацією конкурентної стратегії.

На першому етапі – етапі аналізу, який на рівні корпоративної стратегії полягає у проведенні аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, відбуватиметься дослідження конкурентного потенціалу та чинників, які впливають на його формування, а також конкурентного середовища підприємства (дослідження конкуренції у галузі, аналіз структури і рушійних сил галузі, встановлення ступеню домінування підприємства на ринку, виділення найближчих конкурентів, установлення відносної позиції підприємства серед учасників ринку – частка ринку). Основним результатом комбінації даних кроків є систематизація конкурентних переваг торговельного підприємства, яка буде проявлятися у виявленні нових та посиленні існуючих, а тому на рівні функціональної стратегії буде реалізована шляхом виявлення конкурентних переваг по кожному напрямку діяльності на основі оцінювання окремих складових конкурентного потенціалу.

У розділі 2 дисертаційної роботи були детально охарактеризований соціально-економічний розвиток торговельних підприємств споживчої кооперації, проведено оцінку конкурентного потенціалу, досліджено поточний стан конкурентоспроможності торговельних підприємств споживчої кооперації України.

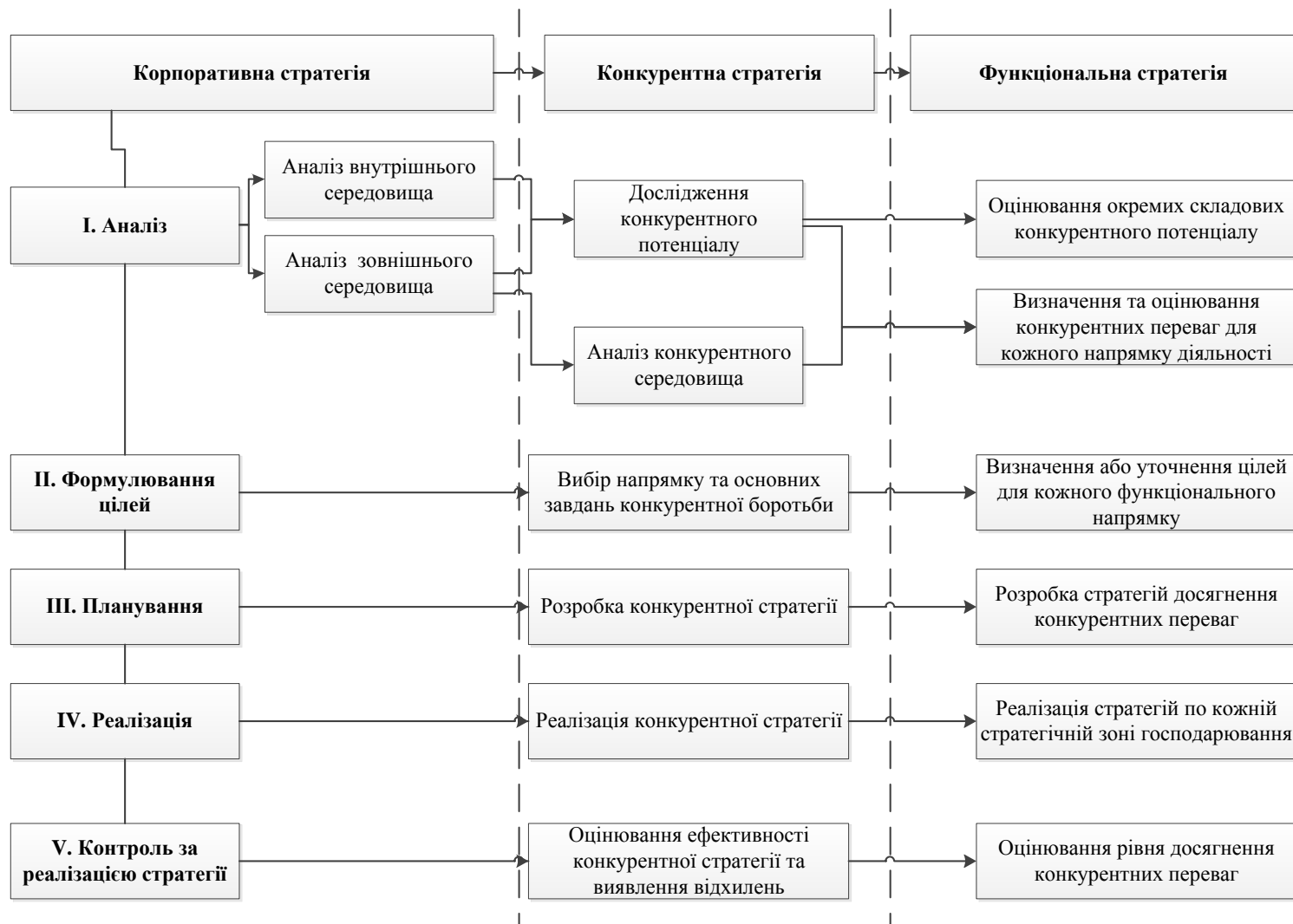


Рис. 3.2. Основні етапи формування конкурентної стратегії у взаємозв'язку з корпоративною і функціональною стратегіями торговельного підприємства (авторська розробка)

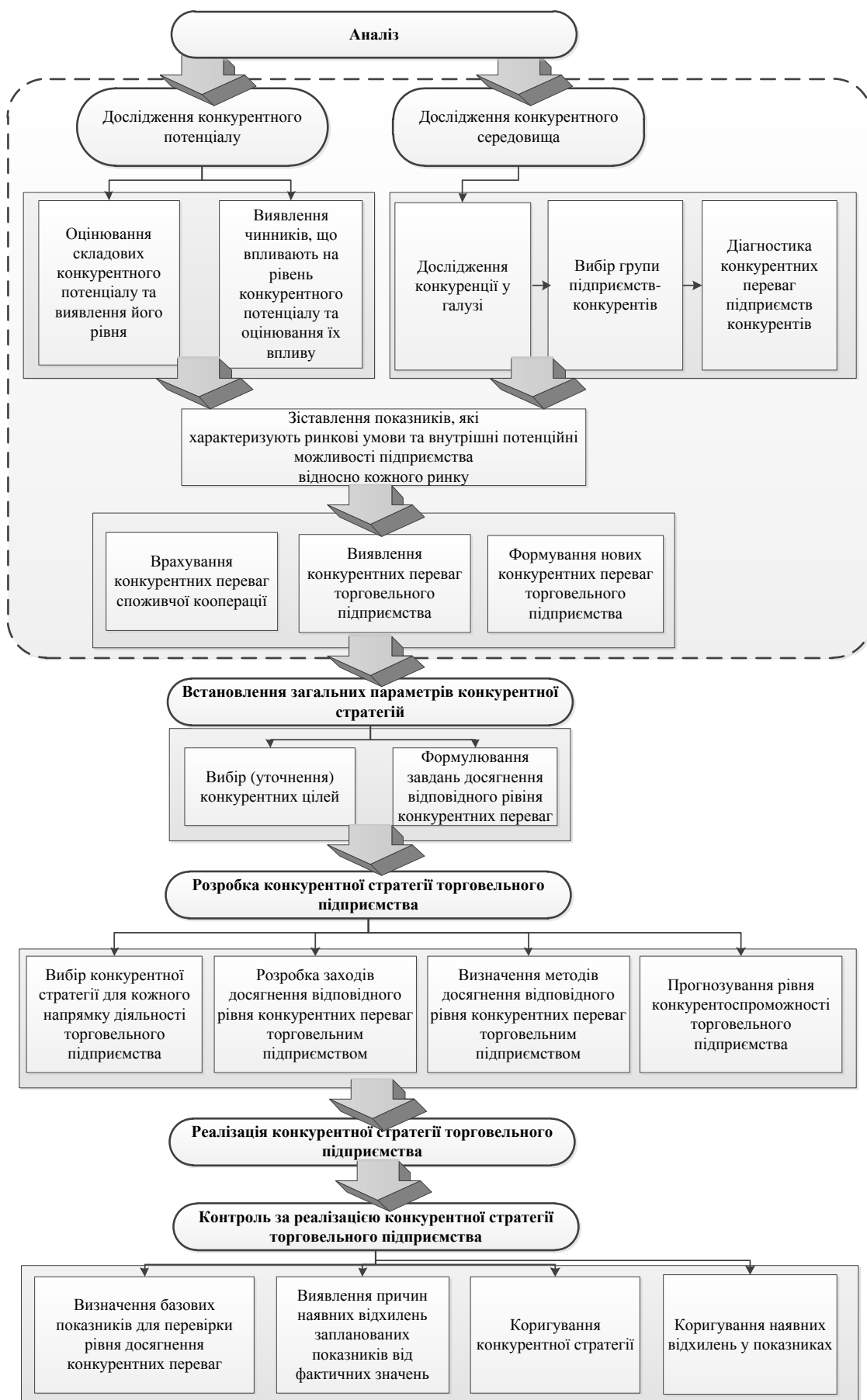


Рис. 3.3. Етапи формування конкурентної стратегії торговельного підприємства (авторська розробка)

Це дозволило оцінити загальний рівень конкурентоспроможності торговельних підприємств споживчої кооперації та виявити специфічні, оригінальні здібності і ресурси підприємств системи, що не піддаються імітації з боку конкурентів.

Саме наявність специфічних конкурентних переваг є однією з важливих особливостей конкурентної стратегії торговельного підприємства споживчої кооперації, а їх наявність має важливе значення для підвищення конкурентоспроможності окремого торговельного підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Конкурентні переваги споживчої кооперації та їх вплив на конкурентоздатність торговельних підприємств споживчої кооперації (систематизовано автором на основі [3, 120, 123, 128, 136, 170])

Конкурентна перевага системи споживчої кооперації	Вплив на конкурентоспроможність торговельного підприємства споживчої кооперації
1	2
Функціонально-галузева структура системи	<ul style="list-style-type: none"> - розгалужена матеріально-технічна база; - можливість створення єдиної логістичної системи; - значна частина товарних ресурсів формується за рахунок власного виробництва та заготівельної діяльності; - ефективні комунікативні зв'язки з іншими кооперативними структурами
Цілісність системи споживчої кооперації	<ul style="list-style-type: none"> - раціональне використання ресурсів; - концентрація зусиль на перспективних напрямках розвитку; - централізовані закупки
Давня історія та традиції	<ul style="list-style-type: none"> - позитивний соціальний імідж; - впізнаваність бренду; - довіра покупців до якості товарів; - стійкі господарські зв'язки
Наявність значної кількості об'єктів торгівлі	<ul style="list-style-type: none"> - можливість створення великої торговельної мережі; - єдине джерело задоволення потреб у продовольчих і непродовольчих товарах у сільського населення
Наявність міжгалузевих економічних зв'язків та	<ul style="list-style-type: none"> - використання передового досвіду міжнародного кооперативного розвитку;

Продовження табл. 3.1

1	2
участь у міжнародному кооперативному русі	<ul style="list-style-type: none"> - здійснення експортно-імпортних операцій; - довготривалі міжнародні економічні, технічні і соціальних зв'язки з кооперативними організаціями зарубіжних країн
Наявність власних вишів, технікумів, коледжів	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення кваліфікації працівників; - кооперативна освіта та цілеспрямована підготовка фахівців для торговельних підприємств споживчої кооперації; - база для проведення наукових досліджень, розробки та впровадження інновацій
Наявність інституту пайовиків у структурі системи	<ul style="list-style-type: none"> - залучення пайовиків у процес безпосередньої діяльності торговельного підприємства; - інвестиції у розвиток торговельного підприємства; - гарантований ринок збуту; - стартова участь у формуванні кооперативного капіталу – пайового фонду; - фінансовий результат, що отримується в результаті діяльності, використовується на покращення обслуговування і матеріального становища своїх членів

Окрім загальних переваг, які будуть характерні для кожного торговельного підприємства споживчої кооперації, кожне підприємство володіє власними конкурентними перевагами. З метою виявлення конкурентних переваг торговельних підприємств споживчої кооперації типу «Маркет» було проведено опитування. На запитання анкети (додаток О) відповідали експерти, у ролі яких виступили керівники та працівники таких торговельних підприємств як «Маркет» с. Ч.Слобода Черкаського РайСТ, «Маркет» Чорнобаївського РайСТ, «Маркет» Чигиринського РайСТ, «Маркет» с. Мошни Черкаської міжрайбази, «Псьол» В. Багачанської РайСТ, «Кочубеєвський» Диканської РайСТ, «Міні-маркет» Опішнянської РайСТ.

У результаті дослідження виявлено – 76 % опитаних вважає, що співробітники торговельних підприємств споживчої кооперації розуміють важливе значення конкурентної стратегії для розвитку підприємства. Це, на

нашу думку, пов'язано з існуванням задокументованої «Стратегії розвитку споживчої кооперації України на 2004 – 2015 роки» [189], згідно якої визначено засади ринкової діяльності як облспоживспілок, так і окремих кооперативних підприємств (впровадження ринкових засад і методів господарювання; закріплення підприємств роздрібною торгівлі на сільському ринку, з метою забезпечення його ефективного функціонування в нових умовах господарювання; підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі).

При визначенні основних положень, які мають бути відображені у ринкових цілях торговельних підприємств споживчої кооперації при формуванні конкурентної стратегії, більшість респондентів (62 %) назвали пріоритетними такі завдання: збільшення частки ринку за рахунок розширення асортименту, за рахунок розширення географії обслуговування споживачів.

Серед економічних цілей найбільшої уваги (72 % відповідей) заслуговували такі аспекти, як: підвищення фінансової стійкості, підвищення середнього рівня заробітної плати та компенсаційних виплат працівникам торговельних підприємств. Серед цілей, спрямованих на організацію взаємовідносин зі споживачами вагомої значимості у респондентів (57 % відповідей) набуло посилення уваги щодо співпраці з новими споживачами, освоєння нових сегментів ринку.

Більша частина працівників торговельних підприємств споживчої кооперації (69 % опитаних) має чітку уяву про критерії ранжування своїх споживачів. Переважно, це жителі сільської місцевості, середнього або похилого віку, з середнім або нижчим за середній рівнем доходів.

Причинами переорієнтації цільових споживачів на конкуруючі торговельні підприємства були названі такі: значно ширший асортимент торговельних підприємств-конкурентів, більш приваблива викладка товарів та зовнішній вигляд інтер'єру даних підприємств; недостатньо швидке

впровадження сучасних форм і методів обслуговування споживачів у торговельних підприємствах споживчої кооперації.

При дослідженні основних конкурентних переваг щодо обслуговування у кооперативних торговельних підприємствах респондентами зазначені наступні: географічне розташування даних магазинів (53 % опитаних), рівень цін (49 % респондентів), якість товарів (64 % опитаних).

У визначенні пріоритетних задач, які необхідно вирішити з метою підвищення ефективності реалізації конкурентної стратегії торговельних підприємств споживчої кооперації, респондентами акцентовано увагу на організації навчання управлінського персоналу даних підприємств основам маркетингу взаємовідносин (81 % відповідей), визначенні критеріїв оцінки ефективності конкурентної стратегії торговельних підприємств (75 % опитаних), пошуку ефективних методів стимулювання праці персоналу (54 % відповідей).

Оскільки ефект від реалізації конкурентної стратегії буде якомога більший у випадку, коли вона сформована на основі конкурентних переваг, які їй не суперечать, на другому етапі задається напрямок та основні завдання конкурентної боротьби через визначення стратегічної зони торговельного підприємства споживчої кооперації. Основною метою цього етапу є визначення або уточнення (у випадку циклічного проходження процесу формування конкурентної стратегії) конкурентних цілей підприємства на основі аналізу переваг та недоліків існуючої корпоративної стратегії розвитку підприємства. Специфіка функціонування торговельних підприємств споживчої кооперації потребує врахування актуальних завдань розвитку регіону, торговельної галузі, та споживчої кооперації України загалом. Враховуючи вищезазначене сформуємо ланцюг напрямків-цілей-завдань для конкурентної стратегії маркетів споживчої кооперації (рис. 3.4).

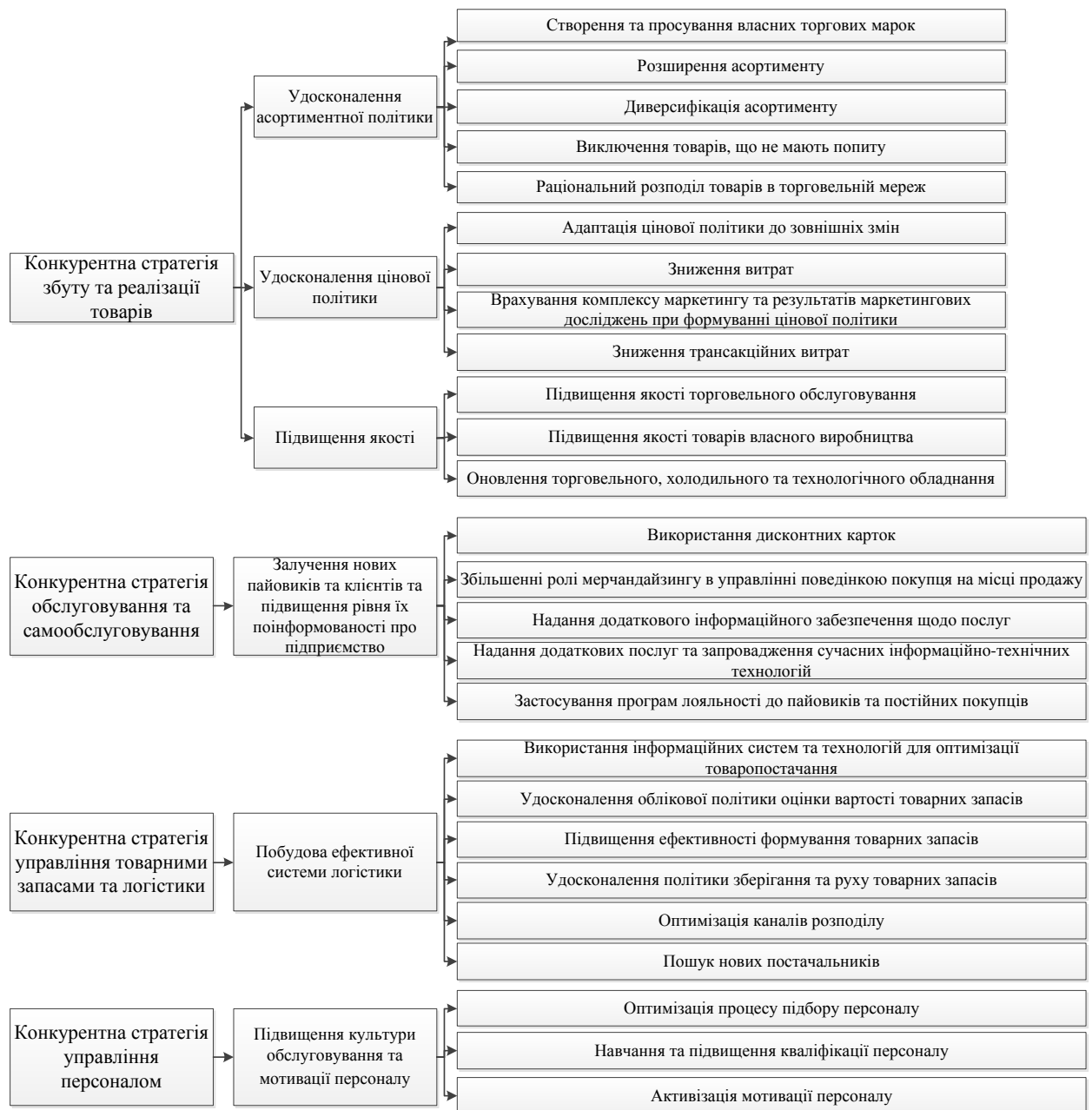


Рис. 3.4. Напрямки, цілі та завдання конкурентної стратегії торговельних підприємств споживчої кооперації (авторська розробка)

На етапі планування конкурентної стратегії відбувається розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності на кожному функціональному напрямку діяльності торговельного підприємства.

При цьому розроблене організаційно-методичне забезпечення повинно бути пов'язане з досягненням відповідних конкурентних переваг по кожному напрямку діяльності. Оскільки реалізація програм дій повинна забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг, то важливими є такі етапи як: прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства; з'ясування шляхів і методів підвищення конкурентоспроможності; розроблення комплексу заходів з підвищення конкурентоспроможності; розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; виявлення факторів та резервів конкурентоспроможності, розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Етап реалізації конкурентної стратегії пов'язаний з розробленням управлінських рішень, реалізацією плану організації, дій, підходів і напрямів, створення виняткових можливостей і конкурентних переваг, що потребує активного застосовування концепції маркетингу для отримання переваг у якісному, динамічному та інноваційному аспектах (рис. 3.5).

Зважаючи на той факт, що кожне торговельне підприємство споживчої кооперації знаходиться на різних етапах свого життєвого циклу, актуальності набуває розуміння того, що маркетингова активність також матиме нерівномірний прояв. У зв'язку з цим, виникає необхідність адаптації даної діяльності до умов функціонування кооперативних підприємств типу «Маркет», яку доцільно виразити у підпорядкуванні наступним принципам:

- стратегічна відповідність. Вся діяльність, що пов'язана з управлінням маркетинговою активністю, повинна відповідати стратегічним цілям розвитку торговельних підприємств споживчої кооперації;

- збалансованість. Забезпечуючи розвиток підприємств, маркетингова активність одночасно порушує їх стійкість. Для забезпечення стійкого циклічного функціонування торговельних підприємств споживчої кооперації необхідно шукати компроміс між новими аспектами розвитку та соціально-економічними інтересами теперішньої діяльності підприємств;



Рис. 3.5. Аспекти маркетингової активності торговельних підприємств споживчої кооперації (авторська розробка)

– динамічність – завжди слід враховувати як позитивні, так і небажані зміни характеристик діяльності торговельних підприємств, пов’язані з активізацією маркетингових аспектів;

– комплексність. Маркетингова активність не являється однорідною та однофакторною, вона складається з певної множини напрямів діяльності, що повинні бути інтегровані в єдиний комплекс дій;

– варіативність. Кожне торговельне підприємство, як єдина система, що впроваджує у свою діяльність елементи маркетингової активності, повинне своєчасно реагувати на відповідні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища свого функціонування, із застосуванням альтернативних сценаріїв подальшого розвитку.

Етап контролю за реалізацією конкурентної стратегії присвячений систематичному оцінюванню та співставленню запланованих та реальних

витрат на реалізацію заходів та визначення ефективності заходів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів з метою подальшої корекції розробленої конкурентної стратегії. оцінювання прямих та опосередкованих витрат на реалізацію розроблених заходів; вибір критерію ефективності заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства; визначення ефективності розроблених заходів і вибір оптимального комплексу регулюючих впливів; прийняття відповідних управлінських рішень.

Важливою складовою формування конкурентної стратегії є вибір методів і прийомів відповідно до запропонованих етапів (рис. 3.6), детальний аналіз яких наведено у додатку П.

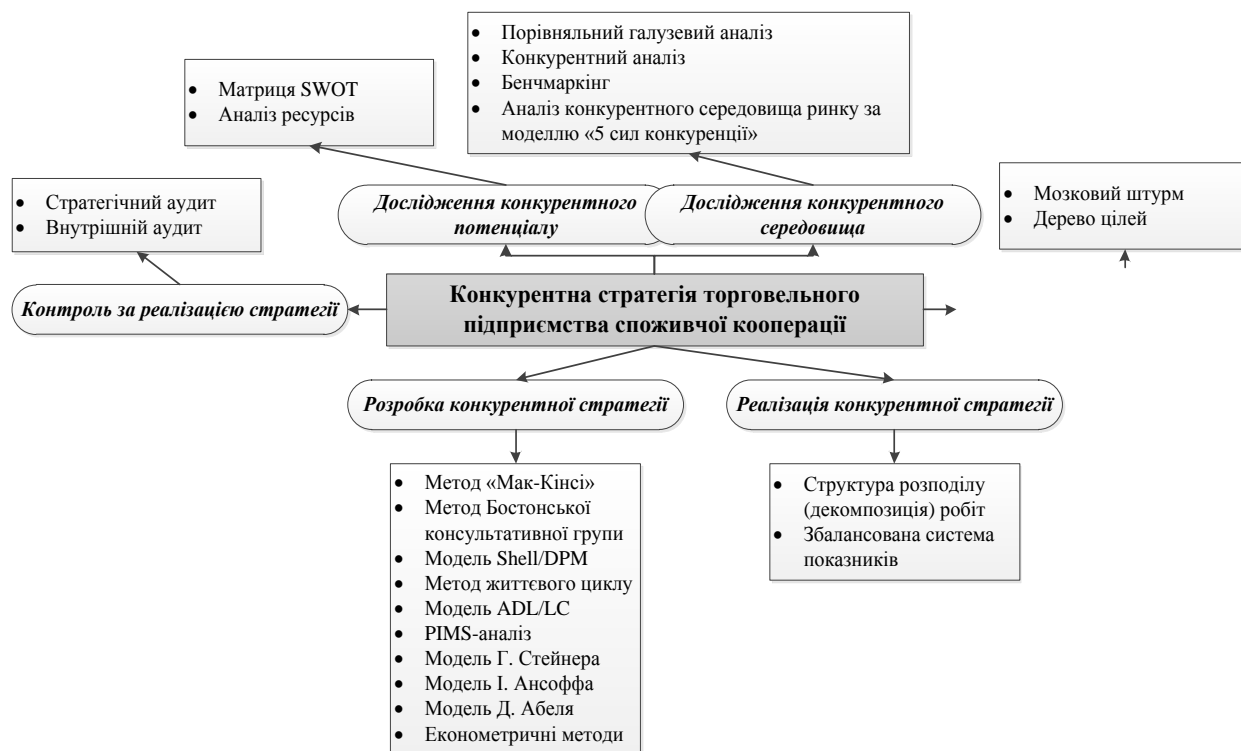


Рис. 3.6. Методичне забезпечення етапів формування конкурентної стратегії торговельного підприємства споживчої кооперації (авторська розробка)

Зважаючи на те, що формування та реалізація конкурентної стратегії торговельного підприємства споживчої кооперації, зокрема і маркетів споживчої кооперації потребують пошуку інформаційного забезпечення важливим є використання інструментів маркетингової діагностики. Аналізуючи наукові праці Н. В. Афанасьєвої [9], О. В. Баскакової [16],

Є. П. Голубкова [44], Я. Гордона [46], В. Г. Євланова [61], О. В. Пігунової [153], Д. В. Протасова [166], З. С. Шигапової [210], можемо зробити висновок, що маркетингова діагностика – це один з напрямів маркетингових досліджень, що являє собою співставлення характеристик досліджуваного об'єкта з певною базою порівняння, в результаті чого визначається якісний стан об'єкта (його діагноз). Отже, маркетингову діагностику слід розглядати як процес, за допомогою якого виникають можливості формування передумов розробки конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації у відповідності до умов внутрішнього та зовнішнього середовища. Розглядаючи дане питання, зазначимо основні об'єкти маркетингової діагностики торговельних підприємств споживчої кооперації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Структуризація об'єктів маркетингової діагностики торговельних підприємств споживчої кооперації (авторська розробка)

Об'єкти	Елементи
1	2
Маркетинг-мікс торговельного підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – товар (асортимент) (етап життєвого циклу, імідж товару, якість, конкурентоспроможність, асортиментна матриця тощо); – ціна (відповідність якості товару, прийнятність до рівня доходів цільових споживачів, гнучкість тощо); – сервіс (умови надання, відповідність вимогам клієнтів, рівень якості, швидкість та достатність); – дистрибуція (довжина та ширина каналів надходження товарів, логістичні витрати, швидкість та достатність товарних надходжень, вплив на кінцеву ціну тощо); – просування (інструменти, інтенсивність застосування, ступінь інформованості цільової аудиторії, ефект впливу на споживачів, рівень сприйняття іміджу підприємства тощо); – матеріальна обробка товарів (організація та здійснення процедур щодо транспортування, складування, зберігання, підготовки до продажу товарів)
Споживачі та пайовики	<ul style="list-style-type: none"> – демографічні параметри (стать, вік, розмір сім'ї, співвідношення чоловічого та жіночого населення тощо); – поведінкові особливості (реакція на товар, мотиви купівлі, норми поведінки тощо); – психологія (стиль життя, тип особистості, інтереси, вподобання); – купівельна спроможність населення (рівень доходів, співвідношення витрат на споживання та накопичення тощо)

Продовж. табл. 3.2

1	2
Конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> – маркетинг-мікс (товар, ціна, сервіс, дистрибуція, просування, матеріальна обробка товарів); – позиціювання (набір конкурентних товарів, відмінності, розбіжності у певних категоріях товарів тощо); – структура галузі та місце конкурентів у ній (розмір та сила конкурентів, число конкурентів та рівень галузевої концентрації, опосередкована конкуренція тощо)
Ринок	<ul style="list-style-type: none"> – розмір та структура (ємність ринку, розподіл часток ринку між учасниками тощо); – динаміка (зростання, спад, стабільність, тенденції тощо); – ринкова позиція (лідерство, претенденти на лідерство, аутсайдери тощо); – кількість продавців та покупців на ринку (наявність вхідних бар'єрів, потреба у капіталі тощо)

При цьому для якісного проведення маркетингової діагностики торговельних підприємств споживчої кооперації слід дотримуватися певних вимог (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Основні вимоги щодо проведення маркетингової діагностики торговельних підприємств споживчої кооперації (авторська розробка)

Вимоги	Зміст
1	2
Автентичність	ґрунтування на першоджерелах (на первинній маркетинговій інформації).
Об'єктивність	вироблення процедур оцінки та співставлення програм дослідження об'єкту. При цьому обов'язково слід враховувати – хто проводить дослідження, яка методика дослідження, якими є базові параметри дослідження, як мінімізувати суб'єктивізм у процесі проведення діагностики.
Точність	виступає необхідною умовою вірогідності отримання достовірної інформації.
Результативність	основою будь-якого процесу діагностування виступає якісний результат – діагноз стану досліджуваного об'єкта.
Системність	пошук та визначення зв'язків, цілісності, співставлення властивостей, знаходження меж зовнішнього та внутрішнього середовища.
Послідовність	проведення відповідних процедур за визначеною, наперед розробленою технологією.
Наукове обґрунтування	факти повинні відповідати критеріям наукової методології проведення досліджень, правилам концептуального пояснення явищ та процесів.
Гнучкість	здатність окремих положень процесу діагностування уточнюватися по мірі змін оточуючих факторів та виявлення

1	2
	певних помилок.
Своєчасність	наявність оптимального часового інтервалу між проведенням процедур діагностики, який адекватно відповідає діагностованому явищу.
Ефективність	сумарні витрати на проведення діагностики не повинні перевищувати створені в результаті її проведення переваги
Валідність	відповідність результатів процесу діагностування конкретним цілям його проведення.

На наш погляд, процедури маркетингової діагностики необхідно розмежовувати на стратегічні, тактичні та оперативні.

Стратегічна діагностика – напрям досліджень, що відповідає за отримання інформації, необхідної для розробки стратегії, у тому числі – конкурентної, подальшого функціонування підприємства. Сюди слід віднести порівняльні дослідження стратегічного становища господарського портфеля підприємства, оцінку конкурентоспроможності підприємства, визначення можливостей та загроз діяльності підприємства, тобто, дослідження тих показників, що висвітлені нами у другому розділі дисертаційної роботи [222].

Тактична діагностика – напрям досліджень, що формує інформацію для розробки програм і планів. Особливого значення тут набуває співставлення господарських інтересів учасників маркетингової діяльності, на підґрунті якого можуть розроблятися процедури їх узгодження [222]. Зазначений вид діагностики, на нашу думку, є недостатньо дослідженим, хоча має безперечну вагомість у процесі створення та супроводження управлінських рішень.

Основним завданням оперативної діагностики є визначення меж відхилень функціонування підприємства від намічених цільових параметрів.

Розглядаючи маркетингову діагностику, як визначальну процедуру дослідження ринкових можливостей торговельних підприємств споживчої кооперації при формуванні конкурентної стратегії, слід окреслити шляхи її проведення. По-перше, діагностика може здійснюватися керівництвом та

працівниками підприємств; по-друге, – зовнішніми консультантами; по-третє – змішаними групами експертів, внутрішніми та зовнішніми спеціалістами у поєднанні. Необхідність залучення зовнішніх консультантів виникає у процесі виникнення непередбачуваних, нетипових ситуацій у функціонуванні торговельних підприємств споживчої кооперації. В свою чергу, маркетингова діагностика із залученням власних спеціалістів повинна бути постійною складовою діяльності підприємств. Оскільки вміння своєчасно та правильно оцінювати стратегічні, тактичні та оперативні можливості є обов'язковим елементом управлінської діяльності.

Маркетингову діагностику можна розглядати як зовнішню та внутрішню. Зовнішня діагностика спрямована на вивчення та аналіз зовнішнього середовища підприємства – появу нових технологій за профілем підприємства (управлінських, інформаційних, маркетингових), зміну структури ринку (появу нових потреб, нових товарів) тощо. Внутрішня діагностика стосується внутрішньоорганізаційних проблем, внутрішніх зусиль діяльності підприємства.

Методами маркетингової діагностики слід вважати розрахункові (методи порівняння, упорядкування, моделювання) та евристичні (оціночні методи, пошуково-оціночні).

Збір інформації для проведення маркетингової діагностики повинен бути систематизованим процесом. Зважаючи на це, пропонуємо наступну послідовність етапів та відповідний інструментарій проведення маркетингової діагностики торговельних підприємств споживчої кооперації (рис. 3.7).

Отже, на першому етапі даної діяльності у процесі вироблення робочих гіпотез подальшого проведення маркетингової діагностики важливим є застосування саме маркетинг-брифу (додаток Р). Зазначений інструментарій спрощує збір інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, виявляє суб'єктивне бачення ситуації різними експертами.

Спираючись на вищевказане, зазначимо, що у процесі діагностики проблем, які виникають при формуванні та реалізації конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації, беззаперечної вагомості набуває існування маркетингової інформаційної системи. Оскільки вона виступає невід'ємною складовою системи забезпечення інформацією суб'єктів управління кожного підприємства.



Рис. 3.7. Послідовність маркетингової діагностики торговельних підприємств споживчої кооперації (авторська розробка)

Безперечно, застосування маркетингової інформаційної системи сприяє перетворенню отриманої у процесі маркетингових досліджень зовнішньої та внутрішньої інформації в необхідні ресурси прийняття відповідних управлінських рішень. Але епізодичні маркетингові дослідження не спроможні продукувати якісну інформацію щодо об'єктивної ситуації подальшого функціонування підприємства. Процес діагностики проблем розвитку підприємств та організацій повинен мати систематичний характер.

Слід зазначити, що створення і утримання постійно діючої маркетингової інформаційної системи є дещо ускладненими у діяльності торговельних підприємств споживчої кооперації. В даному випадку необхідності набуває передача окремих функцій, частин, етапів маркетингових досліджень стороннім організаціям, що спеціалізуються на забезпеченні господарюючих суб'єктів відповідною інформацією.

Діагностику маркетингових проблем (можливостей) торговельних підприємств споживчої кооперації, як процес, на якому ґрунтується вся подальша робота по розробці та управлінню конкурентними стратегіями торговельних підприємств споживчої кооперації, доцільно представити у такому вигляді (рис. 3.8).

Внутрішня діагностика включає в себе наступні напрями досліджень: аналіз продуктового портфеля, асортиментної політики, витрат та норм прибутку за існуючим асортиментом торговельного підприємства; аналіз та діагностика ефективності основних параметрів комерційної діяльності підприємства; оцінка діяльності підприємства по прощтовхуванню товарів; оцінка ефективності основних бізнес-процесів торговельного підприємства; діагностика ефективності управлінської діяльності, характеристики кадрового складу та організаційної структури підприємства; оцінка співвідношення норми прибутку та перспективності ринку збуту за кожною групою товарів; аналіз ефективності маркетингової діяльності; аналіз загальної результативності функціонування підприємства тощо.

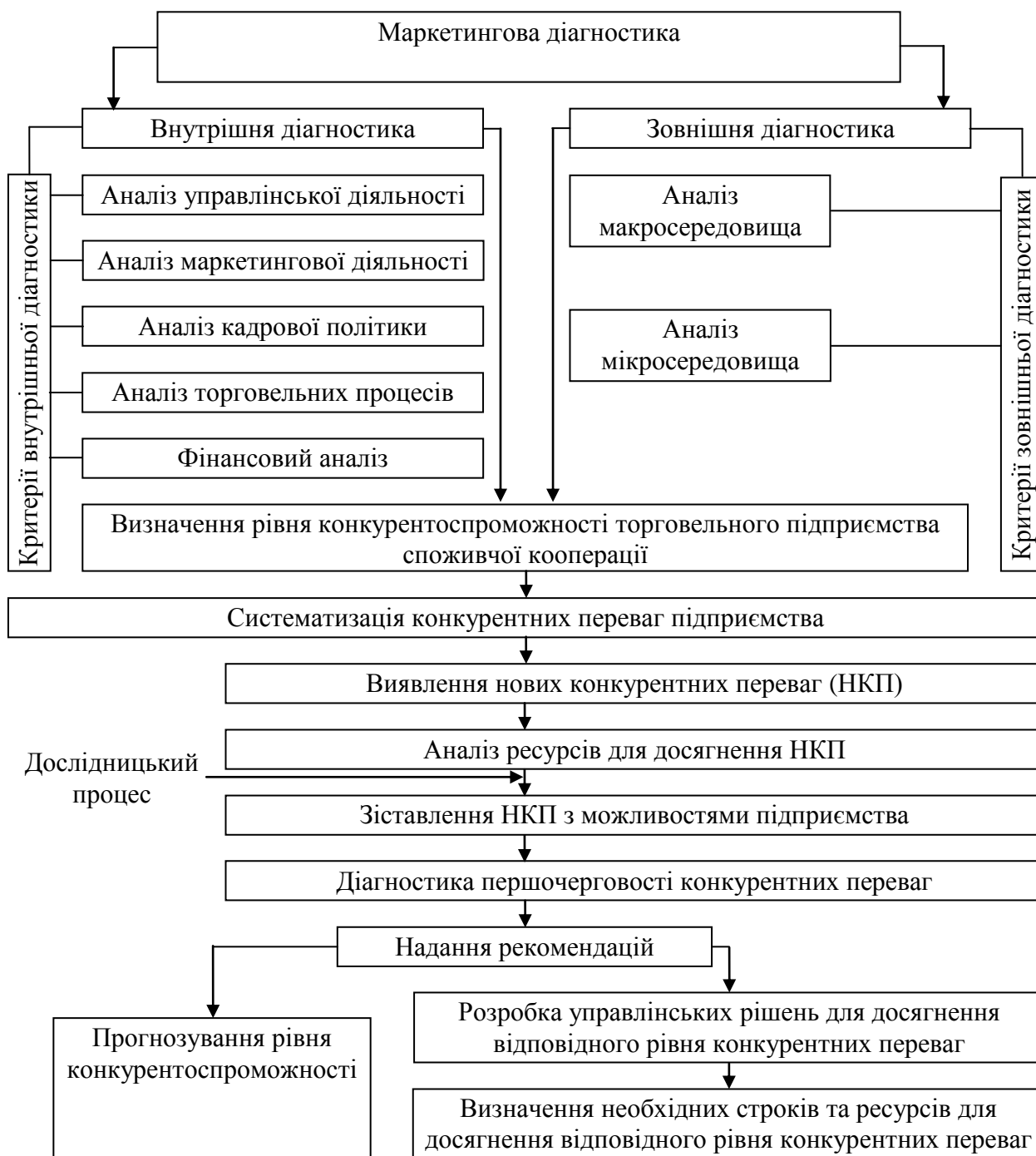


Рис. 3.8. Процес діагностики маркетингових проблем (можливостей) торговельних підприємств споживчої кооперації (авторська розробка)

Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що маркетингова діагностика надає інформацію про конкурентний потенціал та можливості переорієнтації торговельних підприємств на нову ефективну конкурентну стратегії, що характеризується власним набором конкурентних переваг.

У зв'язку з цим, актуального значення набуває надання практичних рекомендацій щодо формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації.

3.2. Диверсифікація товарного портфелю торговельного підприємства споживчої кооперації

Розглянемо проблему диверсифікації асортименту продукції як один із напрямків формування конкурентної стратегії збуту та реалізації товарів. Торговельні підприємства формують свою стратегію з урахуванням наявних на ринку товарів без можливості змінити їх якісні, цінові та іміджеві установки, а отже при визначенні асортименту продукції організація повинна дотримуватися наступних основних правил [56, с. 75]:

- не вкладати кошти тільки в один вид товару;
- вкладати кошти в товари, зміна цін або прибутковості яких слабо взаємопов'язані між собою (мають низький рівень кореляції);
- вкладати кошти в товари, які мають відносно мінімальний власний рівень ризику.

І.З. Должанський та В.М. Лозюк визначають такі основні способи диверсифікації товарного портфеля [56, с. 76]:

- комбінування товарних пропозицій шляхом придбання продукції різних виробників;
- купівля різних продуктів у рамках категорії, наприклад, різних видів великої побутової техніки;
- включення в асортимент товарів із суміжних або супутніх категорій, надання додаткових платних послуг тощо;
- включення в асортимент товарів з різних географічних районів (країн);

- пропозиція на ринок товарного асортименту виробників з сильно диверсифікованими власними асортиментними портфелями або з високим ступенем диверсифікації виробництва і т.п.

Отже, сутність диверсифікації асортименту продукції для торговельного підприємства полягає у своєчасній орієнтації на види товарів, робіт, послуг, які мають попит і є конкурентоздатними [36, с. 166 – 168]. Таким чином, актуальною є задача оптимального розподілу обсягів ринкової пропозиції продукції торговельними підприємствами споживчої кооперації з метою мінімізації загального ризику, яку пропонуємо розв'язувати згідно такої послідовності етапів :

1. Постановка задачі диверсифікації.
2. Визначення величини ризику.
3. Дослідження кореляції видів продукції.
4. Побудова математичної моделі задачі диверсифікації.
5. Визначення оптимальної структури господарського портфеля.

Загальні принципи диверсифікації закладені в рамках теорії формування оптимального портфелю цінних паперів, що пов'язана з проблемою вибору ефективного портфеля для максимізації очікуваної дохідності за певного, прийнятного для інвестора, рівня ризику. При цьому виконується загальне правило інвестора щодо диверсифікації — необхідно прагнути розподілити вкладення між такими видами активів, які показали за минулі роки: різну щільність зв'язку (кореляцію) із загальноринковими цінами (індексами); протилежну фазу коливання норм прибутку (цін) усередині портфеля [152, с. 24 – 28]. При виборі оптимального портфеля інвестор повинен обґрунтувати своє рішення виключно очікуваною прибутковістю та стандартному відхиленні. Це означає, що інвестор повинен оцінити очікувану дохідність і стандартне відхилення кожного портфеля, а потім з них вибрати кращий, базуючись на співвідношенні цих двох параметрів. При цьому очікувана прибутковість може бути представлена як міра потенційної винагороди, пов'язана з конкретним портфелем, а

стандартне відхилення – як міра ризику, пов'язана з цим портфелем. Таким чином, після того, як кожен портфель досліджений з точки зору потенційної винагороди і ризику, інвестор повинен вибрати портфель, який є для нього найбільш підходящим. [176, с. 4]

Враховуючи вищезазначене при виборі оптимального портфеля продукції торговельного підприємства слід орієнтуватись на наступні принципи :

- 1) ефективну множину містять ті портфелі, які одночасно забезпечують і максимальну очікувану прибутковість при фіксованому рівні ризику, і мінімальний ризик при заданому рівні очікуваної прибутковості;
- 2) оптимальний портфель продукції повинен обиратися із портфелів, що складають ефективну множину;
- 3) результатом диверсифікації асортименту продукції є зменшення ризику, оскільки в загальному випадку стандартне відхилення прибутковості портфеля буде менше, ніж середньозважені стандартні відхилення товарів, які складають цей портфель;
- 4) диверсифікація призводить до усереднення ринкового ризику;
- 5) диверсифікація може значно знизити власний ризик.

При формування оптимального портфеля цінних паперів основними економічними категоріями виступають:

- норма прибутку цінних паперів;
- ризик цінних паперів;
- кореляція цінних паперів.

Розглянемо вхідну інформацію щодо планування асортименту продукції торговельного підприємства «Маркет» с. Ч.Слобода Черкаського РайСТ та визначимо на основі цієї інформації основні економічні категорії.

Перша економічна категорія, якій в теорії портфеля відповідає норма прибутку цінних паперів, є основним показником економічної привабливості об'єктів, що підлягають диверсифікації. Очевидно, що таким показником для

торговельного підприємства служить рентабельність продукції. Сформуємо масив вхідних значень для першої економічної категорії (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рентабельність продукції торговельного підприємства «Маркет»
с. Ч.Слобода Черкаського РайСТ

Порядковий номер СГП (i)	Найменування СГП	Рентабельність продукції (m_i), %
1	2	3
1	Консерви	10,2
2	Безалкогольні напої	5,6
3	Кондитерські вироби	2,6
4	Мінеральні води	1,8
5	Хліб та хлібобулочні вироби	0,6
6	Рибна продукція	7,3
7	Ковбасні вироби	2,5
8	Макаронні вироби	0,6

Другою економічною категорією є ризик. Під ризиком диверсифікації асортименту продукції торговельного підприємства будемо розуміти ступінь (міру) можливості того, що настануть обставини, за яких підприємства споживчої кооперації можуть понести збитки, спричинені виробництвом і реалізацією продукції. У силу невизначеності прогнозованих результатів діяльності торговельного підприємства ризик неможна виміряти однозначно і тому оцінка ризику ринкової пропозиції продукції носить суб'єктивний характер. Суб'єктивність ризику зумовлюється ще й тим, що в економіці та бізнесі діють реальні люди (керівники виробничих і торговельних підприємств, інвестори, менеджери тощо) зі своїм досвідом, психологією, інтересами, смаками, з різною схильністю чи несхильністю до ризику.

З іншого боку, ризик є об'єктивною економічною категорією, оскільки він існує в силу об'єктивних, притаманних економіці категорій конфліктності, невизначеності, розпливчастості, відсутності вичерпної

інформації на момент оцінювання та прийняття управлінських рішень [152, с. 345 – 347].

При визначенні оптимального розподілу обсягів ринкової пропозиції продукції підприємствами споживчої кооперації ключову роль відіграє не абсолютна величина ризику, а його відносна оцінка при порівнянні різних груп товарів. Величина ризику недоотримання прибутку на пряму пов'язана із різними темпами зростання виробництва та реалізації продукції.

Ризик недоотримання прибутку при виробництві та реалізації продукції з найвищим темпом зростання виробництва продукції (в табл. 2.12 такою продукцією є мінеральні води) становить 5 %. Отже, він є мінімальним серед усіх досліджуваних видів продукції. Тоді, відповідні оцінки ризику для інших видів продукції будуть обчислені за формулою 3.1:

$$r_i = (t_{\max} - t_i) + r_{\min} \quad (3.1)$$

де r_i – ризик недоотримання прибутку від ринкової пропозиції i -го виду продукції;

r_{\min} – мінімальне значення величини ризику, що відповідає виду продукції з найвищим темпом зростання пропозиції (для нашої задачі приймаємо $\min \{r_i\} = 5\%$);

t_{\max} – величина максимального темпу зростання пропозиції серед усіх видів продукції;

t_i – величина темпу зростання ринкової пропозиції для i -го виду продукції.

Маємо,

$$r_1 = r_{\min} = 5.0\% ;$$

$$r_2 = (123.6 - 109) + 5 = 19.6\% ;$$

$$r_3 = (123.6 - 99.3) + 5 = 29.3\% ;$$

$$r_4 = (123.6 - 88.5) + 5 = 40.1\% ;$$

$$r_5 = (123.6 - 97.3) + 5 = 31.3\% ;$$

$$r_6 = (123.6 - 97) + 5 = 31.6\% ;$$

$$r_7 = (123.6 - 91.4) + 5 = 37.2\% ;$$

$$r_8 = (123.6 - 69.6) + 5 = 59.0\% ;$$

Під час формування оптимального розподілу обсягів ринкової пропозиції продукції підприємствами споживчої кооперації істотну роль відіграє ще одна характеристика – кореляція видів продукції. Вона характеризує взаємозв'язок між обсягами реалізації двох окремо взятих видів продукції. Міру щільності цього взаємозв'язку вимірюють за допомогою коефіцієнта кореляції.

Коефіцієнт кореляції є показником того, наскільки зв'язок між обсягами реалізації двох видів продукції близький до строгої лінійної залежності.

Для розрахунку значень використаємо основні властивості коефіцієнта кореляції:

- коефіцієнт кореляції приймає значення в межах $[-1; 1]$;
- абсолютна величина коефіцієнта кореляції вказує на тісний взаємозв'язок обсягів ринкової пропозиції: чим більшою (ближчою до одиниці) є абсолютна величина, тим тісніше пов'язані між собою ці види продукції і чим меншою (ближчою до нуля) вона є, тим слабшим є зв'язок між цими видами продукції;
- знак коефіцієнта кореляції вказує напрямок взаємозв'язку обсягів пропозиції двох видів продукції. Якщо він додатний, то маємо додатну кореляцію, коли зростання (зниження) обсягів пропозиції одного виду продукції відбувається одночасно із зростанням (зниженням) обсягів пропозиції іншого виду продукції. Коли ж коефіцієнт кореляції є від'ємною величиною, то маємо коефіцієнт так званої від'ємної кореляції, коли

зростання (зниження) обсягів пропозиції одного виду продукції відбувається одночасно із зниженням (зростанням) обсягів пропозиції іншого виду продукції.

Спочатку потрібно обчислити величину зростання (спадання) обсягів реалізованої продукції за формулою 3.2:

$$d_i = t_i - 100\%, \quad (3.2)$$

де d_i – величина зростання (спадання) обсягів реалізації продукції i -го виду;

t_i – величина темпу зростання реалізації для i -го виду продукції.

Маємо,

$$d_1 = 123.6 - 100 = 23.6\% ;$$

$$d_2 = 109 - 100 = 9\% ;$$

$$d_3 = 99.3 - 100 = -0.7\% ;$$

$$d_4 = 88.5 - 100 = -11.5\% ;$$

$$d_5 = 97.3 - 100 = -2.7\% ;$$

$$d_6 = 97 - 100 = -3\% ;$$

$$d_7 = 91.4 - 100 = -8.6\% ;$$

$$d_8 = 69.6 - 100 = -30.4\% ;$$

Обчислення коефіцієнтів ρ_{ij} кореляції між i -м та j -м видами продукції будемо здійснювати за формулою 3.3:

$$\rho_{ij} = \frac{\min\{|d_i|, |d_j|\}}{\max\{|d_i|, |d_j|\}} \cdot \frac{d_i \cdot d_j}{|d_i \cdot d_j|} \quad (3.3)$$

Перший множник у формулі 3.3 забезпечує виконання умови належності значення коефіцієнта кореляції інтервалу $[-1; 1]$. Другий множник, який може приймати лише значення або 1, або -1, служить для визначення напрямку взаємозв'язку обсягів пропозиції двох видів продукції. Дійсно, якщо обсяги ринкової пропозиції продукції обох видів i та j

одночасно зростають або спадають, то добуток відповідних величин d_i та d_j у чисельнику другого множника формули 3.3 є додатним і визначає додатну кореляцію між i -м та j -м видами продукції. Якщо ж зростання (спадання) обсягів ринкової пропозиції i -го виду продукції відбувається одночасно із спаданням (зростанням) обсягів пропозиції j -го виду продукції, то добуток відповідних величин d_i та d_j у чисельнику другого множника формули 3.3 є від'ємним і визначає від'ємну кореляцію між i -м та j -м видами продукції.

Очевидно, що кореляція між однаковими видами продукції ($i=j$) дорівнює 1. Тобто, всі коефіцієнти кореляції виду $\rho_{ii} = 1$, де $i=1,2,\dots,8$.

За формулою 3.3 обчислимо значення інших коефіцієнтів кореляції (Додаток С). Отримані результати свідчать про наявність тісного додатного кореляційного зв'язку між такими групами товарів як безалкогольні напої та кондитерські вироби (0,61), ковбасні вироби та хліб та хлібобулочні вироби (0,52), ковбасні вироби та консерви (0,66). Негативний кореляційний зв'язок виявлено між такими групами товарів як ковбасні вироби та рибна продукція (-0,59), мінеральні води та безалкогольні напої (-0,78), кондитерські вироби та хліб та хлібобулочні вироби (-0,44).

Математична сутність задачі диверсифікації асортименту продукції торговельного підприємства споживчої кооперації полягає у плануванні такого асортименту продукції, при якому загальний ризик ринкової пропозиції різних видів продукції був мінімальним. Формальна постановка цієї задачі така (формула 3.4):

$$\begin{aligned}
 F &= \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n x_i x_j \sigma_{ij} \rightarrow \min \\
 x_1 + \dots + x_n &= 1, \\
 x_i &\geq 0, \quad i = 1, \dots, n,
 \end{aligned}
 \tag{3.4}$$

де N – кількість видів продукції;

x_i – частка продукції i -го виду у загальному розподілі;

$\sigma_{ij} = r_i \cdot r_j \cdot \rho_{ij}$ – коваріація випадкових величин обсягів реалізації продукції видів i та j ;

F – цільова функція, яка являє собою математичний вираз величини загального ризику при диверсифікації.

Метод знаходження розв'язку задачі (формула 3.4), базується на побудові та знаходженні точки мінімуму відповідної функції Лагранжа [24], яке, в свою чергу, зводиться до розв'язання наступної системи лінійних алгебраїчних рівнянь (формула 3.5):

$$\begin{cases} 2\sigma_{11}x_1 + 2\sigma_{12}x_2 + \dots + 2\sigma_{1n}x_n + \lambda = 0, \\ 2\sigma_{21}x_1 + 2\sigma_{22}x_2 + \dots + 2\sigma_{2n}x_n + \lambda = 0, \\ \dots \dots \dots \dots \dots \dots \\ 2\sigma_{n1}x_1 + 2\sigma_{n2}x_2 + \dots + 2\sigma_{nn}x_n + \lambda = 0, \\ x_1 + x_2 + \dots + x_n = 1, \end{cases} \quad (3.5)$$

де λ – додаткова $(n+1)$ змінна, яка в методі Лагранжа служить для забезпечення виконання умов системи обмежень задачі і не несе економічного змісту.

Визначимо оптимальну структуру господарського портфеля:

а) коваріація обсягів реалізації продукції. Коефіцієнти коваріації $\text{cov}(x_i, x_j)$ випадкових величин x_i та x_j можуть бути визначені за формулою 3.6:

$$\text{cov}(x_i, x_j) = \sigma_{ij} = r_i \cdot r_j \cdot \rho_{ij}, \quad (3.6)$$

де r_i, r_j – визначені величини ризиків відповідних СБО;

ρ_{ij} – визначені величини коефіцієнтів кореляції відповідних СБО.

Отримані розрахунки за формулою 3.6 наведено у додатку С.

б) Розрахунок оптимальних обсягів ринкової пропозиції. Згідно із формулою 3.5 складемо систему (формула 3.6) для визначення оптимальних обсягів ринкової пропозиції за методом Лагранжа.

Для отримання розв'язку системи (формула 3.6) можна скористатися матричним методом. Для цього потрібно визначити матрицю коефіцієнтів при невідомих у лівій частині системи (матриця A) та вектор правих частин системи (вектор B). Розв'язок системи отримаємо з рівняння:

$$X = A^{-1} \cdot B,$$

де вектор

$$X = \begin{pmatrix} x_1 \\ x_2 \\ x_3 \\ x_4 \\ x_5 \\ x_6 \\ x_7 \\ x_8 \\ \lambda \end{pmatrix}$$

За матричним методом отримаємо (формула 3.7):

$$X = \begin{pmatrix} 0.57370 \\ 0.24132 \\ 0.00441 \\ 0.03526 \\ 0.00165 \\ 0.00132 \\ 0.10806 \\ 0.03428 \\ -9.33323 \end{pmatrix} \quad (3.7)$$

$$\begin{cases}
50x_1 + 74.746x_2 - 8.691x_3 - 195.403x_4 - 35.809x_5 - 40.169x_6 - 135.559x_7 - 458.026x_8 + \lambda = 0 \\
74.746x_1 + 768.32x_2 - 89.332x_3 - 1230.198x_4 - 368.088x_5 - 412.907x_6 - 1393.429x_7 - 684.711x_8 + \lambda = 0 \\
-8.691x_1 - 89.332x_2 + 1716.98x_3 + 143.035x_4 + 475.528x_5 + 432.077x_6 + 177.435x_7 + 79.611x_8 + \lambda = 0 \\
-195.403x_1 - 1230.198x_2 + 143.035x_3 + 3216.02x_4 + 589.365x_5 + 661.127x_6 + 2231.094x_7 + 1789.99x_8 + \lambda = 0 \\
-35.809x_1 - 368.088x_2 + 475.528x_3 + 589.365x_4 + 1959.38x_5 + 1780.344x_6 + 731.11x_7 + 328.032x_8 + \lambda = 0 \\
-40.169x_1 - 412.907x_2 + 432.077x_3 + 661.127x_4 + 1780.344x_5 + 1997.12x_6 + 820.13x_7 + 367.974x_8 + \lambda = 0 \\
-135.559x_1 - 1393.429x_2 + 177.435x_3 + 2231.094x_4 + 731.11x_5 + 820.13x_6 + 2767.68x_7 + 1241.795x_8 + \lambda = 0 \\
-458.026x_1 - 684.711x_2 + 79.611x_3 + 1789.99x_4 + 328.032x_5 + 367.974x_6 + 1241.795x_7 + 6962x_8 + \lambda = 0 \\
x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6 + x_7 + x_8 = 1
\end{cases} \quad (3.6)$$

$$A = \begin{pmatrix}
50 & 74.746 & -8.691 & -195.403 & -35.809 & -40.169 & -135.559 & -458.026 & 1 \\
74.746 & 768.32 & -89.332 & -1230.198 & -368.088 & -412.907 & -1393.429 & -684.711 & 1 \\
-8.691 & -89.332 & 1716.98 & 143.035 & 475.528 & 432.077 & 177.435 & 79.611 & 1 \\
-195.403 & -1230.198 & 143.035 & 3216.02 & 589.365 & 661.127 & 2231.094 & 1789.99 & 1 \\
-35.809 & -368.088 & 475.528 & 589.365 & 1959.38 & 1780.344 & 731.11 & 328.032 & 1 \\
-40.169 & -412.907 & 432.077 & 661.127 & 1780.344 & 1997.12 & 820.13 & 367.974 & 1 \\
-135.559 & -1393.429 & 177.435 & 2231.094 & 731.11 & 820.13 & 2767.68 & 1241.795 & 1 \\
-458.026 & -684.711 & 79.611 & 1789.99 & 328.032 & 367.974 & 1241.795 & 6962 & 1 \\
1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 0
\end{pmatrix} \quad B = \begin{pmatrix}
0 \\
0 \\
0 \\
0 \\
0 \\
0 \\
0 \\
0 \\
1
\end{pmatrix}$$

Відповідно до проведених обчислень для забезпечення мінімальної величини загального ризику в результаті диверсифікації асортименту потрібно реалізовувати продукцію у таких співвідношеннях (табл. 3.5):

Таблиця 3.5

Оптимальний розподіл реалізації продукції за результатами диверсифікації з метою мінімізації загального ризику

Порядковий номер (<i>i</i>)	Найменування групи товарів	Частка продукції (x_i), %
1	Консерви	57,37
2	Безалкогольні напої	24,13
3	Кондитерські вироби	0,044
4	Мінеральні води	3,52
5	Хліб та хлібобулочні вироби	0,165
6	Рибна продукція	0,132
7	Ковбасні вироби	10,81
8	Макаронні вироби	3,43

Обчислимо значення ризику недоотримання прибутку при оптимальній диверсифікації асортименту за формулою 3.8:

$$\sigma^* = \sqrt{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n x_i x_j \sigma_{ij}} \quad (3.8)$$

Враховуючи отримані проміжні обчислення (додаток С) маємо наступний результат:

$$\sigma^* = \sqrt{4.667} = 2.16$$

Отже, визначено такий оптимальний асортимент продукції торговельного підприємства «Маркет» с. Ч.Слобода Черкаського РайСТ: консерви – 57,37 %, безалкогольні напої – 24,13%, ковбасні вироби – 10,81%, мінеральні води – 3,53%, кондитерські вироби – 0,441%, макаронні вироби – 3,43%, хліб та хлібобулочні вироби – 0,165%, рибна продукція – 0,132%. Таким чином, загальна величина ризику, яка може бути досягнута при різних співвідношеннях ринкової пропозиції продукції, для отриманого співвідношення (формула 3.7) часток продукції є мінімальною і становить

величину 2,16 %. Отримані результати дозволять торговельному підприємству споживчої кооперації своєчасно зорієнтуватися на перспективні види продукції, які мають попит і є конкурентоздатними, забезпечивши зростання прибутку підприємства, при цьому мінімізувавши ступень можливого ризику, спричиненого реалізацією нерентабельної продукції.

Програмна реалізація задачі диверсифікації асортименту продукції торговельного підприємства «Маркет» с. Ч.Слобода Черкаського РайСТ, яка здійснена в середовищі *MathCAD*, представлена в додатку Т.

3.3. Методичний підхід до оцінки ефективності обраної конкурентної стратегії за методологією збалансованої системи показників

Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка відображає відмінності у розвитку даного підприємства від розвитку аналогічних підприємств, що виражаються у рівні задоволення товарами/послугами потреб споживачів, ефективній ринковій діяльності. Саме рівень задоволення чи незадоволення існуючих потреб споживачів товарною пропозицією підприємства визначає передумови його подальшого існування на певному ринку.

Концептуальною основою оцінювання ефективності формування конкурентної стратегії торговельного підприємства споживчої кооперації є оцінка досягнення його стратегічних конкурентних цілей та відповідного рівня конкурентних переваг. Специфіка торговельних підприємств споживчої кооперації полягає в тому, що вони не мають широких можливостей та відповідних ресурсів для використання повного спектру стратегій конкурентної боротьби, а тому такі підприємства повинні орієнтуватися на удосконалення та розвиток існуючих бізнес-процесів, а для їх оцінювання

пропонуємо скористатися системою збалансованих показників BSC та інструментарієм теорії нечітких множин.

Система збалансованих показників Balanced ScoreCard (BSC) – це потужний інструмент управління стратегією підприємства, що розглядає його діяльність у декількох перспективах і проводить моніторинг ефективності не тільки по фінансовим показникам, але і по якості роботи з клієнтами, персоналом, інформаційними технологіями виробничими процесами та ін. [138].

При оцінюванні ефективності конкурентної стратегії торговельного підприємства споживчої кооперації можна виділити такі переваги у застосуванні збалансованої системи показників [147]:

- містить цільові показники, які охоплюють усі стратегічно важливі сфери діяльності торговельного підприємства (фінанси, ринок, внутрішні бізнес-процеси та інновації);
- формує причинно-наслідкові зв'язки між усіма групами показників;
- слугує механізмом реалізації стратегії та надає можливості її корегування;
- є інструментом для реалізації стратегій організації та підвищення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень;
- формує індикатори – орієнтири для управління організацією.

Саме система збалансованих показників дозволяє розглянути діяльність торговельного підприємства у логічному взаємозв'язку чотирьох складових: фінанси, клієнти, бізнес-процеси й складової навчання й розвитку [79]:

1) фінансова складова описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять; цілі фінансової складової – економічні підсумки успішної стратегії (зростання доходів і прибутку, а також продуктивність);

2) клієнтська: при формулюванні клієнтської складової стратегічної карти менеджери визначають цільові сегменти споживчого ринку, у яких конкурує даний бізнес підрозділ та показники результатів його діяльності з

погляду клієнтів. Дана складова є критично важливою для формування конкурентної стратегії торговельного підприємства, оскільки дозволяє чітко визначити його ринкову позицію та окреслити ключових партнерів та клієнтів;

3) внутрішня: відповідає за дві життєво важливих компоненти стратегії: 1) розробка й надання клієнтові пропозиції цінності та 2) удосконалення процесів і скорочення витрат як засобу підвищення продуктивності у фінансовій складовій;

4) навчання й розвиток: відбиває ті нематеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії.

При цьому для цих складових встановлюється оптимальне співвідношення кількості показників: «фінанси» – 4-5, «клієнти» – 4-5, «внутрішні бізнес-процеси» – 8-10, «навчання і розвиток» – 4-5 [202].

Головною відмінністю BSC від довільного набору показників полягає в тому, що усі критерії, які входять до збалансованої системи, по-перше, орієнтовані на стратегічні цілі а, по-друге, згруповані відповідно до певних ознак [10].

Сформуємо стратегічну карту BSC з урахуванням виділених стратегічних цілей формування конкурентної стратегії (рис. 3.9). Така важлива складова стратегічної карти як фінанси для торговельних підприємств представлена як джерела та головні фактори формування прибутку, а отже має бути пов'язана зі збутом та реалізацією товарів (удосконалення асортиментної політики, удосконалення цінової політики, підвищення якості). Враховуючи, що до складової «клієнти» торговельного підприємства споживчої кооперації відносяться і пайовики, друга складова визначається такими цілями як залучення нових пайовиків та клієнтів та підвищення рівня їх поінформованості про підприємство. Складова «внутрішні бізнес-процеси» представлена одним із важливих напрямків діяльності торговельного підприємства, від якого залежить його робота, – логістикою, а отже основні цілі цього напрямку пов'язані з побудовою

ефективної логістичної системи. У складову «навчання і зростання» запропоновано включити підвищення культури обслуговування персоналу та їх мотивацію.

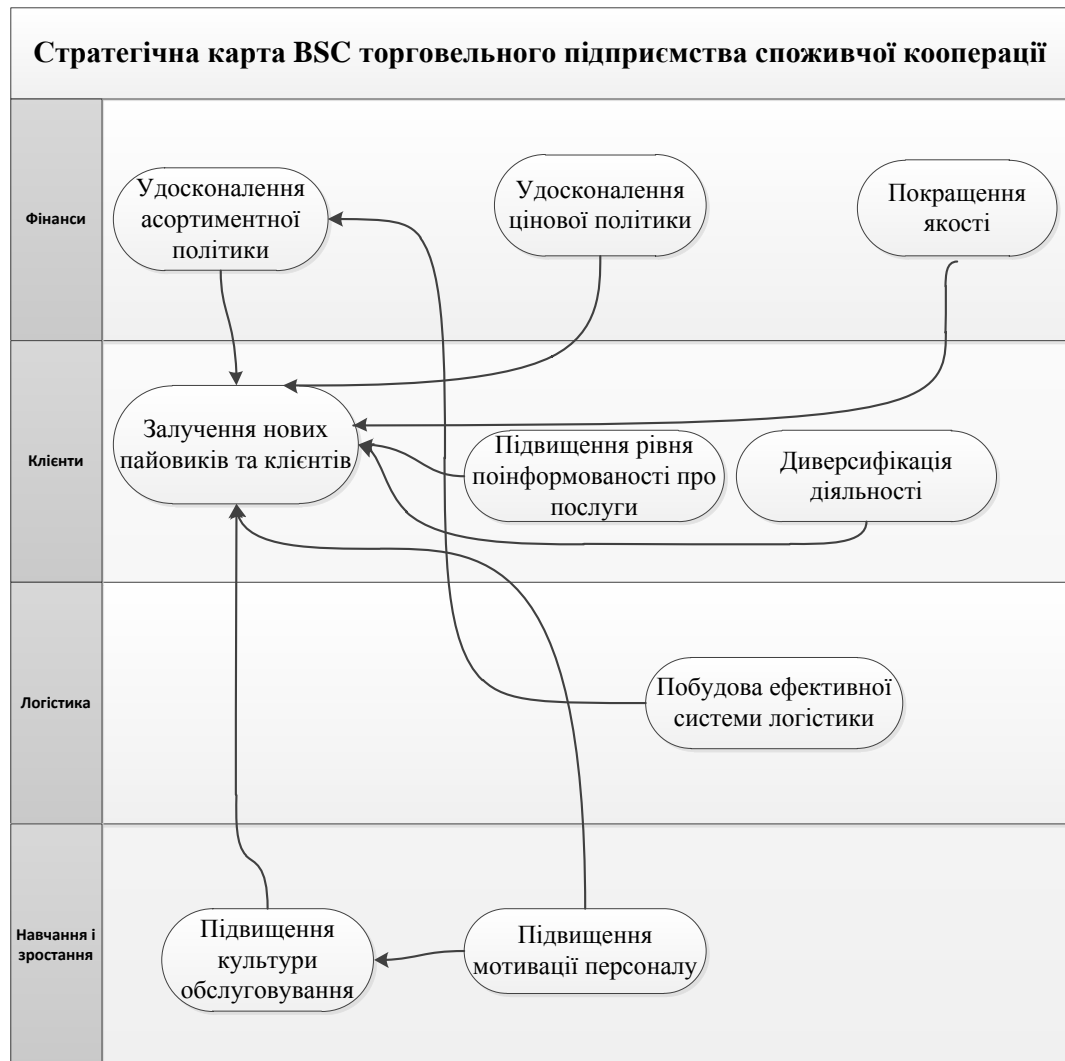


Рис. 3.9. Стратегічна карта BSC торговельного підприємства споживчої кооперації (авторська розробка)

На наступному етапі вибудовується збалансована система показників, яка дозволить пов'язати стратегію торговельного підприємства з набором показників. Показники були розподілені за чотирма складовими фінанси (середньомісячний товарооборот, кількість назв товару, рентабельність основної діяльності, прибуток, частка неходових та залежалих товарів у загальній кількості різновиду товарів); внутрішні бізнес-процеси (середній час виконання замовлення постачальником; середній час знаходження

продукції на складі; товарні запаси в днях обороту; середньомісячні залишки); клієнти (задоволеність споживачів та пайовиків якістю сервісу; загальна кількість внутрішньомагазинних рекламних засобів та інформації; загальна кількість додаткових послуг; загальні витрати часу покупців на одну покупку); навчання і зростання (сума витрат на персонал; коефіцієнт плинності кадрів; кваліфікація співробітників).

Для торговельного підприємства «Маркет» с. Ч.Слобода Черкаського РайСТ стратегічна карта BSC може бути деталізована через сукупність запропонованих показників наступним чином (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Деталізація стратегічної карти BSC для торговельного підприємства
«Маркет» с. Ч.Слобода Черкаського РайСТ

Напрямок	Цілі	Показник	Одиниця виміру	Відповідальний	Індикатори
1	2	3	4	5	6
Фінанси	Удосконалення асортиментної політики	Кількість назв товару, Рентабельність основної діяльності	од. %	Економісти торговельного підприємства	Підвищення ефективності роботи підприємства Зменшення товарних втрат
	Підвищення якості	Прибуток Частка неходових та залежалих товарів у загальній кількості різновиду товарів	тис.грн %		
	Удосконалення цінової політики	Середньомісячний товарооборот	тис.грн	Економісти та бухгалтера торговельного підприємства	Нарощення обсягів роздрібного товарообороту
Клієнти	Залучення нових клієнтів та пайовиків	Задоволеність споживачів та пайовиків якістю сервісу* Загальна кількість додаткових послуг Загальні витрати часу покупців на одну покупку	Бали Од. Хв.	Економісти торговельного підприємства	Підвищення впливу споживчої кооперації в даному населеному пункті, районі, області Збільшення інвестицій у розвиток підприємства Зростання прибутку

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5	6
	Підвищення рівня поінформованості про підприємство	Загальна кількість внутрішньомагазинних рекламних засобів та інформації	Од.		Зростання кількості клієнтів, підвищення долі ринку
Внутрішні бізнес-процеси	Побудова ефективної системи логістики	Середній час виконання замовлення постачальником	Днів	Економісти торговельного підприємства	Оптимізацій просування матеріального потоку між ланками логістичного ланцюга
		Середній час знаходження продукції на складі, (16-30-7)	Днів		
		Товарні запаси в днях обороту	Днів		
		Середньомісячні залишки	Тис.грн		
Навчання і зростання	Підвищення культури обслуговування	Сума витрат на персонал Кваліфікація співробітників,	% бал	Економісти та бухгалтера торговельного підприємства	Професійний розвиток працівників, збільшення товарооборотності, зниження витрат обігу, підвищення прибутку торговельних підприємств
	Підвищення мотивації персоналу	Прибуток на одного співробітника	Грн		Підвищення продуктивності праці

Примітка: обчислюється згідно таблицею «Оцінка роботи маркету з точки зору покупця», що визначена у «Концепції маркету споживчої кооперації України».

Дослідимо ефективність обраної конкурентної стратегії торговельного підприємства споживчої кооперації на основі причинно-наслідкових зв'язках між стратегічними цілями, конкурентними перевагами, що їх формують, і чинниками, що забезпечують отримання запланованих результатів.

Розв'язання задачі кількісної оцінки якості ефективності конкурентної стратегії є складним завданням, що обумовлене необхідністю урахування великої кількості різнорідних показників, складністю одержання вихідних оцінок деяких показників; присутністю показників, що ґрунтуються на експертному оцінюванні. При цьому слід підкреслити, що збалансована система показників, хоча і дозволяє ефективно визначити набори показників по кожному з напрямків конкурентної стратегії, але при цьому не вводить чіткого інтегрованого показника, який міг би виступати як підсумкова оцінка, та не дозволяє одержати уявлення про загальну ефективність конкурентної стратегії торговельного підприємства в цілому. Враховуючи вищезазначене використаємо теорію нечітких множин, яка має ряд переваг [212]:

- дозволяє врахувати вплив суб'єктивного чинника на процес прийняття рішень, при цьому невпевненість аналітика при класифікації рівня чинника моделюється функцією належності, носієм якої є допустима множина значень аналізованого чинника;
- не потребує значної кількості даних для аналізу;
- дозволяє отримати максимально точну оцінку, яка враховує всі відтінки значень, як окремих показників, так і підсумкового;
- можливе подальше створення програмного забезпечення.

В основі теорії нечіткої математики лежить розуміння того, що елементи, які утворюють деяку множину та належать їй за певною ознакою, можуть характеризуватися цією ознакою різною мірою та, відповідно, належати до цієї множини з різним ступенем належності (на відміну від класичної теорії множин, коли елемент або належить деякій множині, або не належить їй). Реалізація концепції нечіткої математики базується на обґрунтуванні функцій належності.

Функцією належності називається функція $\mu^T(x) : X \rightarrow [0; 1]$, яка дозволяє для довільного елемента x універсальної множини U , що представляє собою повну множину значень, яка охоплює всю проблемну

область, розрахувати ступінь його належності до нечіткої множини, яка є сукупністю пар $(\mu^T(x), x)$, де $\mu^T(x)$ – ступінь належності елемента x нечіткій множині T [74, с. 79].

Для дослідження ефективності конкурентної стратегії, по кожному її напрямку, з застосуванням нечітких множин запропоновано наступну послідовність етапів (рис. 3.10).

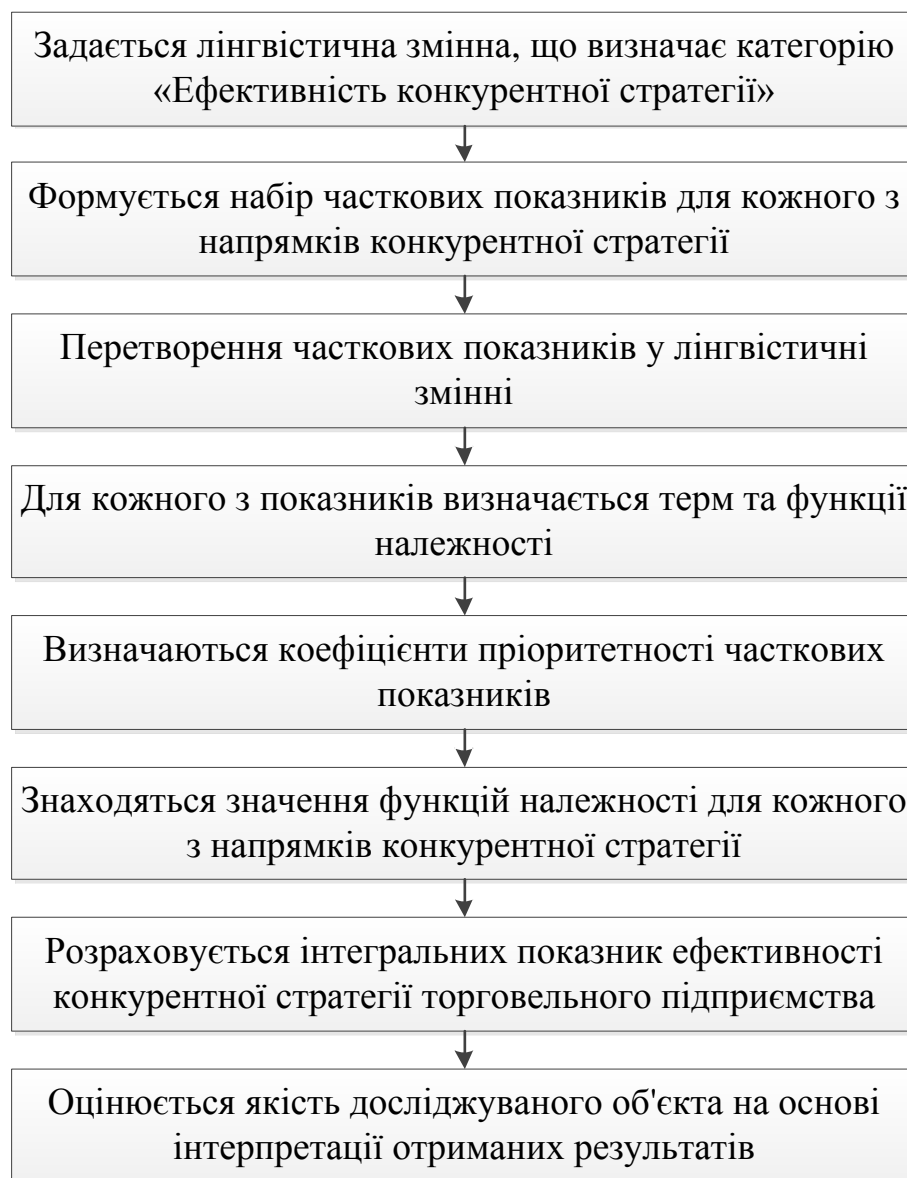


Рис. 3.10. Етапи нечітко-множинної оцінки ефективності конкурентної стратегії та її напрямків (розроблено автором)

Виразимо лінгвістичну змінну, що буде характеризувати ефективність конкурентної стратегії, через кортеж:

$$\langle K, K_i, i=1, n, X, \mu_{K_i}(x) \in [0,1] \rangle,$$

де K – найменування лінгвістичної змінної;

K_i – множина термів лінгвістичної змінної, які є найменуванням нечітких змінних, областю визначення кожної з яких є множина X ;

$\mu_{K_i}(x)$ – функція приналежності значень x значенням терму K_i .

У якості вхідних параметрів експертної системи нечіткого виводу розглядаємо показники стратегічної карти BSC для торговельного підприємства «Маркет» с. Ч.Слобода Черкаського РайСТ. Для цього введемо наступні позначення: X_1^1 – середньомісячний товарооборот; X_2^1 – кількість назв товару; X_3^1 – рентабельність; X_4^1 – прибуток; X_5^1 – частка неходових та залежалих товарів у загальній кількості різновиду товарів; X_1^2 – задоволеність споживачів та пайовиків якістю сервісу; X_2^2 – загальна кількість внутрішньомагазинних рекламних засобів та інформації; X_3^2 – загальна кількість додаткових послуг; X_4^2 – загальні витрати часу покупців на одну покупку; X_1^3 – середній час виконання замовлення постачальником; X_2^3 – середній час знаходження продукції на складі; X_3^3 – товарні запаси в днях обороту; X_4^3 – середньомісячні залишки; X_1^4 – сума витрат на персонал; X_2^4 – коефіцієнт плинності кадрів; X_3^4 – кваліфікація співробітників.

Отже маємо наступний набір: $K_1 = f_1(x_1^1, x_2^1, x_3^1, x_4^1, x_5^1)$, $K_2 = f_2(x_1^2, x_2^2, x_3^2, x_4^2)$; $K_3 = f_3(x_1^3, x_2^3, x_3^3, x_4^3)$, $K_4 = f_4(x_1^4, x_2^4, x_3^4)$.

Кожен показник – числова змінна або змінна, що приймає своє значення на певному числовому проміжку. Кожну з цих числових змінних будемо розглядати як множину-носій лінгвістичної змінної B_{ij} , яка складається з наступних термів:

B_{i1} – підмножина «дуже низький рівень показника x_i »;

B_{i2} – підмножина «низький рівень показника x_i »;

B_{i3} – підмножина «середній рівень показника x_i »;

B_{i4} – підмножина «високий рівень показника x_i »;

B_{i5} – підмножина « дуже високий рівень показника x_i ».

Значення функції приналежності будемо розглядати як міру істинності терму B_i . Висновок про ефективність кожного окремого напрямку конкурентної стратегії будемо робити, аналізуючи вище зазначені показники для торговельного підприємства «Маркет» с. Ч.Слобода Черкаського РайСТ.

Для характеристики ефективності кожного напрямку конкурентної стратегії K_1, K_2, K_3, K_4 скористаємося вербально-числовою шкалою Харрінгтона, градація діапазонів якої наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Вербально числова шкала показника «Ефективність напрямку конкурентної стратегії»

Найменування градації показника «Ефективність напрямку конкурентної стратегії»	Числові інтервали
Дуже висока	1,0—0,8
Висока	0,8—0,63
Середня	0,63—0,37
Низька	0,37—0,2
Дуже низька	0,2—0,0

Складемо таблицю функцій приналежності кожного терма B_{ij} . (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Класифікація рівнів факторів

Показник	Терм				
	B_1	B_2	B_3	B_4	B_5
x_1^1	<150	150-600	600-1000	1000-1400	>1400
x_2^1	<2000	2000-4000	4000-6000	6000-8000	>8000
x_3^1	<1	1-3	3-7	7-10	>10

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5	6
X_4^1	<3.5	3.5-10	10-50	50-100	>100
X_5^1	>10	10-6	3-6	3-1	<1
X_6^1	>30	30-100	100-150	150-200	>200
X_1^2	<15	15-30	30-45	45-60	>60
X_2^2	<10	10-20	20-30	30-40	>40
X_3^2	0	1	1-2	2-3	>3
X_4^2	>10	10-8	8-6	6-4	<4
X_1^3	>14	10-14	7-10	3-7	<3
X_2^3	>7	5-7	3-5	2-3	<2
X_3^3	<15	15-20	20-25	25-30	>30
X_4^3	<150	150-600	600-1000	1000-1400	>1400
X_1^4	>45	45-40	40-35	35-30	<30
X_2^4	>50	50-30	30-20	20-10	<10
X_3^4	<2	2-3	3-4	4-4.5	<4.5

Обчислимо інтегрований показник, якій буде визначати ефективність відповідного напрямку конкурентної стратегії, за допомогою формули:

$$K = \sum_{j=1}^M \alpha_j \sum_{i=1}^N p_i \lambda_{ij},$$

де α_j – ваги рівнів факторів;

p – ваги факторів;

λ_{ij} – значення факторів.

Для визначення ваги факторів охарактеризуємо переважність факторів окремо по кожному напрямку за допомогою експертів. Переважання факторів по першому напрямку має вигляд $X_3^1 \approx X_4^1 \succ X_1^1 \succ X_5^1 \approx X_2^1$. По другому

напрямку маємо таку послідовність $X_1^2 \succ X_4^2 \succ X_2^2 \approx X_3^2$. По третьому напрямку, що характеризує внутрішні бізнес-процеси у напрямку логістики переважання факторів має вигляд $X_1^3 \approx X_4^3 \succ X_2^2 \approx X_3^2$. А по четвертому – $X_1^4 \succ X_3^4 \succ X_2^4$.

Визначимо ваги кожного фактора, використовуючи формулу Фішберна:

$$P_i = \frac{2(N-i+1)}{(N+1)N}, i=1..N,$$

де N – кількість факторів.

Отже, для першого напрямку конкурентної стратегії ваги дорівнюють $p_1^1 = 0,2$; $p_2^1 = p_3^1 = 0,35$; $p_4^1 = 0,1$.

Для другого напрямку: $p_1^2 = 0,4$; $p_2^2 = p_3^2 = 0,15$; $p_4^2 = 0,3$.

Для третього: $p_1^3 = p_4^3 = 0,35$; $p_2^3 = p_3^3 = 0,15$.

Для четвертого напрямку конкурентної стратегії маємо такі значення ваги факторів: $p_1^4 = 0,5$; $p_2^4 = 0,17$; $p_3^4 = 0,33$.

Уведемо також набір вузлових точок (ваги рівнів факторів) $\alpha_j = (0,1, 0,3, 0,5, 0,7, 0,9)$, які є абсцисами максимумів відповідних функцій приналежності.

Функція приналежності для першого напрямку конкурентної стратегії представлена в таблиці 3.9.

Відповідно до формули для торговельного підприємства «Маркет» с. Ч.Слобода Черкаського РайСТ визначена ефективність першого напрямку конкурентної стратегії, яка характеризує напрямок збуту та реалізації товарів, $K_1 = 0,56$, дозволяє говорити про середню ефективність напрямку на даному підприємстві.

Функція приналежності для другого напрямку конкурентної стратегії подана в таблиці 3.10.

Таблиця 3.9

Функція приналежності нечітко-множинної оцінки ефективності
першого напрямку конкурентної стратегії у 2014 р.

Значення фактору напрямку K_1	Вага фактора	Значення функції приналежності				
		B_1	B_2	B_3	B_4	B_5
x_1^1	0,2	0	0	1	0	0
x_2^1	0,1	0	0	0	0	1
x_3^1	0,3	0		1	0	0
x_4^1	0,3	0	0	1	0	0
x_5^1	0,1	0	0	0	1	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

Таблиця 3.10

Функція приналежності нечітко-множинної оцінки другого напрямку
конкурентної стратегії у 2014 р.

Значення фактору напрямку K_2	Вага фактора	Значення функції приналежності				
		B_1	B_2	B_3	B_4	B_5
x_1^2	0,4	0	0	0	0	1
x_2^2	0,15	0	0	0	1	0
x_3^2	0,15	0	0	0	1	0
x_4^2	0,3	0	0	0	0	1
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

Відповідно до формули для торговельного підприємства «Маркет» с. Ч.Слобода Черкаського РайСТ ефективність другого напрямку конкурентної стратегії, яка характеризує напрямок обслуговування та самообслуговування клієнтів, $K_2=0,78$, що дозволяє говорити про дуже високу ефективність напрямку конкурентної стратегії на даному підприємстві.

Функція приналежності для третього напрямку конкурентної стратегії подана в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Функція приналежності нечітко-множинної оцінки третього напрямку конкурентної стратегії у 2014 р.

Значення фактору напрямку K_3	Вага фактора	Значення функції приналежності				
		B_1	B_2	B_3	B_4	B_5
x_1^3	0,35	0	0	0	1	0
x_2^3	0,15	0	0	1	0	0
x_3^3	0,15	0	0	0	1	0
x_4^3	0,4	0	0	1	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

Відповідно до формули для торговельного підприємства «Маркет» с. Ч.Слобода Черкаського РайСТ ефективність третього напрямку конкурентної стратегії, яка характеризує напрямок управління товарними запасами підприємства та логістика, $K_3=0,6$, дозволяє говорити про середню ефективність напрямку на даному підприємстві.

Функція приналежності для четвертого напрямку конкурентної стратегії подана в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Функція приналежності нечітко-множинної оцінки четвертого напрямку конкурентної стратегії у 2014 р.

Значення фактору напрямку K_4	Вага фактора	Значення функції приналежності				
		B_1	B_2	B_3	B_4	B_5
x_1^4	0,5	0	0	0	1	0
x_2^4	0,167	0	0	1	0	0
x_3^4	0,333	0	0	0	1	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

Відповідно до формули для торговельного підприємства «Маркет» с. Ч. Слобода Черкаського РайСТ ефективність четвертого напрямку конкурентної стратегії, яка характеризує напрямок управління персоналом, $K_4=0,67$, дозволяє говорити про високу ефективність напрямку на даному підприємстві.

Інтегральний показник ефективності обраної конкурентної стратегії K є функцією чотирьох змінних

$$K = f(K_1, K_2, K_3, K_4).$$

З метою дослідження ефективності конкурентної стратегії на досліджуваному підприємстві порівняємо отримані значення інтегрального показника ефективності за 2012-2014 рр. (табл. 3.13) на основі аналізу значень функції приналежності за 2012-2014 роки (додаток У).

Таблиця 3.13

Значення функції приналежності нечітко-множинної оцінки напрямків конкурентної стратегії за 2012-2014 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2012 до 2014, %
	2012	2013	2014	
K_1	0,52	0,54	0,56	4
K_2	0,64	0,67	0,78	14
K_3	0,57	0,6	0,6	3
K_4	0,47	0,5	0,53	6
K	0,55	0,57	0,64	9

Таким чином, отримані результати свідчать про підвищення ефективності конкурентної стратегії на 9% (зростання інтегрального показника з 0,55 до 0,64) з середнього рівня до високого.

Запропонований методичний підхід оцінювання ефективності конкурентної стратегії на основі методів дозволяє досліджувати показники у динаміці, не потребує значних обсягів фактичних даних, дозволяє

враховувати неповноту та невизначеність вхідних даних, а також їх різноманітність.

Висновки до розділу 3

За результатами проведених досліджень автором сформовано наступні висновки.

1. Визначено основні напрямки підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств споживчої кооперації за рахунок розробки конкурентної стратегії щодо збуту та реалізації товарів, конкурентної стратегії обслуговування та самообслуговування клієнтів, конкурентної стратегії управління товарними запасами підприємства та логістики та конкурентної стратегії щодо управління персоналом. Для кожного з напрямків визначено цілі та завдання, реалізація яких сприятиме ефективному формуванню конкурентної стратегії.

2. Запропоновано методичний підхід до формування конкурентної стратегії торговельних підприємств споживчої кооперації, який запропоновано реалізовувати у взаємозв'язку функціональної та корпоративної стратегії як послідовність етапів аналізу, встановлення загальних параметрів конкурентної стратегії, розробки конкурентної стратегії торговельного підприємства, реалізації конкурентної стратегії торговельного підприємства, контролю за реалізацією конкурентної стратегії торговельного підприємства. Особливістю даного підходу є врахування конкурентних переваг на кожному з визначених етапів. Окреслено принципи згідно з якими повинно відбуватися формування конкурентної стратегії на торговельних підприємствах споживчої кооперації.

3. Встановлено, що наявність специфічних конкурентних переваг є однією з важливих особливостей конкурентної стратегії торговельного підприємства споживчої кооперації, а їх наявність має важливе значення для підвищення конкурентоспроможності окремого торговельного підприємства. Проаналізовано конкурентні переваги споживчої кооперації та їх вплив на

конкурентноздатність торговельних підприємств споживчої кооперації. Досліджено на основі анкетного опитування конкурентні переваги торговельних підприємств споживчої кооперації типу «Маркет»: географічне розташування даних магазинів (53 % опитаних), рівень цін (49 % респондентів), якість товарів (64 % опитаних).

4. Визначено, що обов'язковою умовою формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації виступає застосування різних методів та інструментаріїв, ефективність використання яких обумовлене особливостями етапів формування конкурентних стратегій. Враховуючи важливість інформаційного забезпечення при формуванні конкурентної стратегії торговельного підприємства споживчої кооперації встановлено важливість маркетингової діагностики. Визначено, що основними об'єктами діагностики маркетингових проблем і можливостей у процесі формування конкурентної стратегії торговельних підприємств споживчої кооперації виступають наступні: конкурентний потенціал торговельного підприємства, комплекс маркетингу підприємства, споживачі (демографічні, соціальні, психологічні, поведінкові параметри, купівельна спроможність населення), конкуренти (структура галузі та місце конкурентів у ній, стратегія позиціонування конкурентів, комплекс маркетингу конкурентів), ринок (розмір та структура ринку, кількість продавців та покупців, власна ринкова позиція та позиція найбільш вагомих конкурентів, динаміка розвитку ринку) тощо.

Основними вимогами якісного проведення маркетингової діагностики торговельних підприємств споживчої кооперації є такі: автентичність, об'єктивність, точність, результативність, системність, послідовність, наукове обґрунтування, гнучкість, своєчасність, ефективність, валідність.

5. З метою вирішення проблеми диверсифікації асортименту торговельного підприємства споживчої кооперації, важливість якої обумовлена потребою у своєчасній орієнтації на види товарів, робіт, послуг, що мають попит і є конкурентоздатними в дисертації запропоновано

методичний підхід, який ґрунтується на теорії формування оптимального портфелю цінних паперів. Зміст підходу полягає у розподілі обсягів ринкової пропозиції продукції торговельними підприємствами споживчої кооперації з метою мінімізації загального ризику, яку запропоновано розв'язувати згідно такої послідовності етапів: постановка задачі диверсифікації, визначення величини ризику, дослідження кореляції видів продукції, побудова математичної моделі задачі диверсифікації, визначення оптимальної структури господарського портфеля. Визначено такий оптимальний асортимент продукції торговельного підприємства «Маркет» с. Ч.Слобода Черкаського РайСТ: консерви – 57,37 %, безалкогольні напої – 24,13%, ковбасні вироби – 10,81%, мінеральні води – 3,53%, кондитерські вироби – 0,441%, макаронні вироби – 3,43%, хліб та хлібобулочні вироби – 0,165%, рибна продукція – 0,132%. Обчислено загальну величину ризику, яка може бути досягнута при різних співвідношеннях ринкової пропозиції продукції, яка становить 2,16 %. Отримані результати дозволять торговельному підприємству споживчої кооперації своєчасно зорієнтуватися на перспективні види продукції, які мають попит і є конкурентоздатними, забезпечивши зростання прибутку підприємства, при цьому мінімізуючи ступень можливого ризику, спричиненого реалізацією нерентабельної продукції. Запропонована програмна реалізація методичного підходу в середовищі *MathCAD*.

6. Запропоновано методичний підхід до оцінки ефективності обраної конкурентної стратегії за методологією збалансованої системи показників та інструментарію теорії нечітких множин. Сформовано стратегічну карту BSC. Визначено групи показників за чотирма складовими: фінанси (середньомісячний товарооборот, кількість назв товару, рентабельність основної діяльності, прибуток, частка неходових та залежалих товарів у загальній кількості різновиду товарів); внутрішні бізнес-процеси (середній час виконання замовлення постачальником; середній час знаходження продукції на складі; товарні запаси в днях обороту; середньомісячні

залишки); клієнти (задоволеність споживачів та пайовиків якістю сервісу; загальна кількість внутрішньомагазинних рекламних засобів та інформації; загальна кількість додаткових послуг; загальні витрати часу покупців на одну покупку); навчання і зростання (сума витрат на персонал; коефіцієнт плинності кадрів; кваліфікація співробітників). Деталізовано стратегічну карту для торговельного підприємства «Маркет» с. Ч.Слобода Черкаського РайСТ через сукупність запропонованих показників. Розв'язано задачу кількісної оцінки якості ефективності конкурентної стратегії з використанням теорії нечітких множин, вибір якої у якості інструментарію обчислення інтегрального показника обумовлена необхідністю урахування великої кількості різномірних показників, складністю одержання вихідних оцінок деяких показників; присутністю показників, що ґрунтуються на експертному оцінюванні. Отримані результати свідчать про підвищення ефективності конкурентної стратегії на 9% (зростання інтегрального показника з 0,55 до 0,64) з середнього рівня до високого. Запропонований методичний підхід оцінювання ефективності конкурентної стратегії на основі методів дозволяє досліджувати показники у динаміці, не потребує значних обсягів фактичних даних, дозволяє враховувати неповноту та невизначеність вхідних даних, а також їх різномірність.

Основні положення даного дисертаційного розділу висвітлені у наукових працях 95; 99, 104–106, 112.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове розв'язання актуального наукового і практичного завдання – обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації України. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Обґрунтовано наукові підходи до розуміння конкурентоспроможності як основи формування конкурентних стратегій торговельних підприємств. Дослідження існуючих підходів до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність» дозволило визначити конкурентоспроможність торговельного підприємства як здатність підприємства виявляти й реалізовувати конкурентні переваги за рахунок поєднання потенційних можливостей і ефективного управління ресурсами у процесі взаємодії із ринковим середовищем із метою досягнення торговельним підприємством лідируючих позицій відносно конкурентів і підвищення рівня задоволення товарами/послугами потреб споживачів.

2. Дослідження ролі та сутності стратегічного підходу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств дозволило визначити поняття «конкурентна стратегія підприємства» як узагальнену програму діяльності (модель дій), спрямовану на досягнення підприємством відповідного рівня конкурентних переваг завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів і зусиль. На основі аналізу наукових праць узагальнено етапи формування конкурентної стратегії, які запропоновано реалізовувати у такій послідовності: оцінка сильних і слабких сторін діяльності підприємства, внутрішнього та зовнішнього середовища з метою виявлення конкурентних переваг і можливостей для їх реалізації, розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними

напрямами його діяльності, реалізація конкурентної стратегії, контроль за реалізацією конкурентних стратегій.

3. Запропоновано концептуальний підхід до формування конкурентних стратегій торговельних підприємств, суть якого полягає у виокремленні об'єкта, предмета, цілей, принципів і продукту конкурентної стратегії. Визначено, що формування конкурентної стратегії торговельного підприємства пов'язане з такими напрямками діяльності, як розробка комплексних заходів щодо формування та реалізації конкурентних переваг торговельного підприємства в умовах конкурентного середовища, розподіл ресурсів між структурними підрозділами підприємства, системні маркетингові дослідження перспектив розвитку торговельного підприємства. Обґрунтовано, що конкурентна стратегія торговельного підприємства повинна відповідати таким принципам: обґрунтованість, прозорість, легітимність, адекватність, підконтрольність, логічність.

4. Проведено аналіз сучасного стану соціально-економічного розвитку підприємств споживчої кооперації, у ході якого було визначено існуючі проблеми, тенденції та перспективи їх функціонування. За результатами аналізу доведено, що з-поміж галузей споживчої кооперації торгівля є найбільш активною діючою та домінуючою. Разом із тим, незважаючи на суттєву пріоритетність, її можливості в окремих обласних споживчих товариствах використовуються не в повній мірі, розвиток підприємств відбувається повільними темпами і потребує змін. Визначено, що причиною негативних результатів є недостатня адаптація до ринкових форм і методів господарювання, недостатня функціональність ресурсного потенціалу кооперації в умовах глобальної кризи, ускладнене соціальне та економічне становище сільського населення, низький соціально-культурний рівень розвитку села. За досліджуваний період позитивна динаміка спостерігалась у таких показниках: середньомісячний товарооборот у розрахунку на один магазин, середньомісячна заробітна плата, фонд оплати праці, середня торгова площа магазину та зведений чистий прибуток торговельної галузі.

Водночас зберігаються негативні тенденції щодо кількості магазинів, працівників галузі, загальної торгової площі магазинів, роздрібного товарообороту торгової мережі.

5. За результатами оцінювання конкурентного середовища торговельних підприємств споживчої кооперації України побудовано конкурентний профіль коопмаркетів відносно торговельних підприємств муніципальної форми власності за такими критеріями: управління діяльністю; організація форми торгівлі; управління людськими ресурсами; управління фінансовими ресурсами; управління поставками; організація методів обслуговування; управління інформаційними ресурсами; розробка та реалізація комплексу маркетингу; організація, збереження, підготовка товарів до продажу; моніторинг ринку. У ході дослідження було виявлено високий конкурентний профіль коопмаркетів, однак досліджувані підприємства поступаються приватним універсальним магазинам за такими характеристиками діяльності: управління діяльністю, управління фінансами, управління поставками, розробка та реалізація комплексу маркетингу, моніторинг ринку. Досліджено структуру стратегічного господарського портфеля торговельних підприємств споживчої кооперації та визначено, що в межах розробки конкурентних стратегій більшості товарним групам необхідно застосовувати стратегію інтенсифікації зусиль, що передбачає вкладання коштів у розвиток найбільш привабливих стратегічних бізнес-одиниць (хліб і хлібобулочні вироби, безалкогольні напої, ковбасні вироби, кондитерські вироби) з метою підвищення їх ринкової частки. У свою чергу, за результатами аналізу матриці «Мак-Кінсі» переважній більшості товарних груп, що потрапили у зону вибіркового розвитку, рекомендовано обирати на майбутнє такі конкурентні стратегії: «спеціалізація на перспективних сегментах», «спеціалізація на сильних сторонах підприємств і їх розвиток», «вибіркове вкладання інвестицій (з урахуванням рентабельності та ризику)».

6. З метою дослідження рівня конкурентного потенціалу торговельних підприємств споживчої кооперації України запропоновано методичний

підхід до оцінювання ступеня впливу чинників на конкурентний потенціал торговельного підприємства. За допомогою експертного оцінювання та методу аналізу ієрархій було відібрано та проаналізовано ті чинники, які найбільше впливають на рівень конкурентного потенціалу в межах груп: чинники зовнішнього середовища, чинники внутрішнього середовища, що позитивно впливають на конкурентний потенціал та чинники внутрішнього середовища, що негативно впливають на конкурентний потенціал (низький рівень стимулювання членства у споживчих товариствах і участі членів споживчих товариств в основній діяльності підприємств (організацій) системи; невідповідність діючого механізму управління організацій та підприємств споживчої кооперації умовам ринкової економіки та євроінтеграційним процесам; низький рівень заробітної плати на підприємствах і в організаціях споживчої кооперації). Використання теорії нечіткої логіки дозволило побудувати нечітку ієрархічну модель і отримати значення конкурентного потенціалу торговельного підприємства, що відповідає одному із трьох нечітких рівнів – низькому, середньому, високому, аналіз якого засвідчив, що торговельні підприємства споживчої кооперації типу «коопмаркет» мають переважно середній рівень конкурентного потенціалу.

7. Запропоновано процес формування конкурентної стратегії торговельного підприємства споживчої кооперації України реалізовувати у взаємозв'язку функціональної та корпоративної стратегії як послідовність таких етапів: аналіз, встановлення загальних параметрів конкурентної стратегії, розробка конкурентної стратегії торговельного підприємства, реалізація конкурентної стратегії торговельного підприємства, контроль за реалізацією конкурентної стратегії торговельного підприємства, на кожному з яких враховано конкурентні переваги. Визначено основні напрямки підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств споживчої кооперації типу «коопмаркет» (збут і реалізації товарів, обслуговування та самообслуговування клієнтів, розробка конкурентної стратегії щодо

управління товарними запасами підприємства та логістики, розробка конкурентної стратегії щодо управління персоналом), основні цілі та завдання по кожному з них.

8. Розроблено методичний підхід до визначення оптимального асортименту продукції торговельного підприємства споживчої кооперації з метою мінімізації ризику у процесі формування товарного портфеля. За допомогою теорії оптимального портфеля цінних паперів було визначено ті види товарів, робіт, послуг, які мають попит і які є конкурентоспроможними для торговельного підприємства. Визначено оптимальний обсяг ринкової пропозиції при загальній величині ризику 2,16 % для таких товарних груп: консерви – 57,37 %, безалкогольні напої – 24,13 %, ковбасні вироби – 10,81 %, мінеральні води – 3,53 %, кондитерські вироби – 0,441 %, макаронні вироби – 3,43 %, хліб та хлібобулочні вироби – 0,165 %, рибна продукція – 0,132 %.

9. Досліджено ефективність обраної конкурентної стратегії на основі розробленого методичного підходу, який враховує невизначеність і різномірність показників, згрупованих на основі системи збалансованих показників, і дозволяє за допомогою інструментарію теорії нечітких множин оцінити ефективність як окремих напрямів конкурентної стратегії, які були попередньо узгоджені з такими напрямками системи BSC, як фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти, навчання і зростання, так і конкурентної стратегії в цілому за допомогою інтегрального показника. Отримані результати свідчать про підвищення ефективності конкурентної стратегії на 9 % (зростання інтегрального показника з 0,55 до 0,64) із середнього рівня до високого.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – Москва : Изд-во «ОАО «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
2. Акулов В. К характеристике субъекта стратегического менеджмента / В. Акулов, М. Рудаков // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 4. – С. 28–32.
3. Аналуои Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий : [учебник] / Ф. Аналуои, А. Карамии. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 340 с.
4. Андреева Л. Взгляд на системную конкурентоспособность как доминанту устойчивого экономического развития / Л. Андреева, Е. Миргородская // Экономист. – 2004. – № 1. – С. 84–86.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. под науч. ред. Л. И. Евенко. – Москва : Экономика, 1989. – 520 с.
6. Аренков И. А. Инновационный потенциал фирмы: стратегия развития / И. А. Аренков, П. Ф. Баум, В. В. Томилов. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 122 с.
7. Астафьев С. А. Исследование влияния отраслевых особенностей на несостоятельность предприятий : дис. ... канд. экон. наук / С. А. Астафьев ; ИНЭА. – Иркутск, 2001. – 156 с.
8. Аткина Н. А. Стратегическое планирование использования рыночного потенциала предприятия / Н. А. Аткина, В. Л. Ханжина, Е. В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 2. – С. 4–11.
9. Афанасьева Н. В. Концепция и инструментарий эффективного предпринимательства [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Н. В. Афанасьева, Г. Л. Багиев, Г. Лейдиг. – Санкт-Петербург : Изд-во С.-Петербург. ун-та экономики и финансов, 1996. – 104 с. : ил. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/read/m18/index.htm>. – Название с экрана. – Дата обращения: 28.09.2016.

10. Бабенко С. Г. Перспективи розвитку системи споживчої кооперації України в умовах лібералізації економіки / С. Г. Бабенко, А. О. Пантелеймоненко // Вісник Львівської комерційної академії : зб. наук. пр. – Сер. : Гуманітарні науки. – Львів : Вид-во Львів. комерційної акад., 2010. – Вип. 9. – С. 199–214.
11. Балабан П. Ю. Торгівля споживчої кооперації: тенденції розвитку та шляхи адаптації до умов конкурентної економіки / П. Ю. Балабан, М. П. Балабан // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: «Економічні науки». – 2013. – № 2 (58). – С. 283–289.
12. Балабанова Л. В. Маркетинг : навч. посіб. / Л. В. Балабанова. – [2-ге вид., перероб. і допов.]. – Київ : Знання-Пресс, 2004. – 645 с.
13. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк : Донец. гос. ун-т экономики и торговли, 2004. – 147 с.
14. Барабась Д. О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі швейної галузі) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Д. О. Барабась. – Київ : КНЕУ, 2003. – 18 с.
15. Баринов В. А. Развитие организации в конкурентной среде / В. А. Баринов, А. В. Синельников // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 6. – С. 48–57.
16. Баскакова О. В. Экономика организаций (предприятий) : учеб. пособие / О. В. Баскакова. – 2-е изд., испр. – Москва : Дашков и К, 2006. – 272 с.
17. Баумгартен Л. В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции / Л. В. Баумгартен // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 4 (48). – С. 71–85.
18. Белошапка В. А. Стратегическое управление: принципы и международная практика / В. А. Белошапка, Г. В. Загорный. – Киев : Абсолют, 1998. – 351 с.

19. Беляевский И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз : [учебное пособие для вузов] / И. К. Беляевский. – Москва : Финансы и статистика, 2002. – 320 с.
20. Білецька І. І. Механізм підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства на олігополістичному ринку : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / І. І. Білецька. – Дніпропетровськ : Нац. гірничий ун-т, 2006. – 18 с.
21. Бланк И. А. Управление прибылью / И. А. Бланк. – Київ : Наука – Центр, 1998. – 544 с.
22. Блинов А. О. Имидж организации как фактор её конкурентоспособности / А. О. Блинов, В. Я. Захаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 18–27.
23. Богомолова И. П. Анализ формирования категории конкурентоспособность как фактора рыночного превосходства экономических объектов / И. П. Богомолова, Е. В. Хохлов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 1 (45). – С. 113–119.
24. Боїн В. О. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / В. О. Боїн ; Полтав. ун-т споживчої кооперації України. – Полтава, 2009. – 20 с.
25. Болотов С. П. Оценка внешней среды и адаптация предприятия к рыночным условиям [Электронный ресурс] / С. П. Болотов // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного и инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2010. – № 4. – Режим доступа: <http://koet.syktso.ru/vestnik/2010/2010-4/1/1.htm>. – Название с экрана. – Дата обращения: 28.09.2016.

26. Бурр В. Концепция устойчивого конкурентного преимущества / В. Бурр // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 4. – С. 107–113.
27. Бурцева Т. А. Маркетинговый анализ потенциальных возможностей предприятия / Т. А. Бурцева, Н. В. Никонова // Маркетинг. – 2006. – № 2. – С. 26–35.
28. Варфоломеев В. И. Исследование операций / В. И. Варфоломеев. – Киев : Изд. дом «Слово», 2003. – 688 с.
29. Василенко В. О. Стратегічне управління : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
30. Васильева З. А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З. А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 83–90.
31. Васильева М. И. Рыночный потенциал потребительской кооперации / М. И. Васильева // АПК: экономика, управление. – 2006. – № 8. – С. 78–85.
32. Ватсон Грегори Х. Стратегический бенчмаркинг стимулирует развитие предприятий / Грегори Х. Ватсон // Деловое совершенство. – 2006. – № 9. – С. 27–31.
33. Вергал К. Ю. Теоретичні підходи до класифікації інноваційних стратегій / К. Ю. Вергал // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2011. – № 2. – С. 214–219.
34. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии : монография / В. А. Винокуров. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 458 с.
35. Виханский О. С. Стратегическое управление : учеб. для вузов / О. С. Виханский. – Москва : Гардарика, 1999. – 296 с.
36. Вітковський О. Застосування портфельних теорій для оцінки ефективності диверсифікації діяльності підприємства / Вітковський О. // Підприємство, господарство і право. – 2006. – № 9. – С. 166–168.

37. Внутрішній економічний механізм підприємства : [навч. посіб.] / [М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба та ін. ; за ред. М. Г. Грещака]. – Київ : КНЕУ, 2001. – 228 с.
38. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : підручник / А. В. Войчак. – Київ : КНЕУ, 1998. – 268 с.
39. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : [монография] / А. Э. Воронкова. – Луганск : Изд-во Вост.-укр. нац. ун-та, 2000. – 315 с.
40. Гаврилюк С. П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств / С. П. Гаврилюк // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2001. – № 4. – С. 76–80.
41. Генералова С. Формирование конкурентного потенциала с помощью метода бенчмаркинга / С. Генералова // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 1. – С. 16–21.
42. Герасимчук В. Г. Діагностика системи управління підприємством : навч. посіб. / В. Г. Герасимчук. – Київ : ІСДО, 1995. – 120 с.
43. Голошубова Н. О. Організація торгівлі : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Н. О. Голошубова. – Київ : Книга, 2004. – 560 с.
44. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е. П. Голубков. – Москва : Финпресс, 2000. – 464 с.
45. Гончаренко В. В. Напрямки відродження кооперативного руху та роль сільськогосподарських кооперативів у цьому процесі / В. В. Гончаренко, О. П. Чукурна. – Донецьк : Коопінформ, 2002. – 27 с.
46. Гольдштейн Г. Я. Маркетинг : Учебное пособие для магистрантов / Г. Я. Гольдштейн, А. В. Катаев. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 1999. – 107 с.

47. Горемыкин В. А. Экономическая стратегия предприятия : учеб. для студ. вузов по экон. спец. / В. А. Горемыкин, О. А. Богомолов. – Москва : Филинъ : Рилант, 2001. – 506 с.
48. Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений / Гордон Я. ; пер с англ. под ред. О. А. Третьяк. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 384 с. – Сер. : «Маркетинг для профессионалов».
49. Грант Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант ; пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 560 с.
50. Гуляев С. Л. Оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования для малых предприятий с учетом региональных условий / С. Л. Гуляев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2007. – № 4. – С. 27–35.
51. Данилов И. П. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия / И. П. Данил, Т. В. Данилова. – Москва : Стандарты и качество, 2005. – 172 с.
52. Дементьева А. В. Конкурентоспособность международных компаний / А. В. Дементьева // Маркетинг. – 2000. – № 3. – С. 14–28.
53. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс] : Урядовий портал. – Електрон. дані. – [Київ], 1998–2016. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>. – Назва з титул. екрана. – Дата перегляду: 28.09.2016.
54. Довбуш Р. А. Управління конкурентоспроможністю підприємств : [підручник] / Р. А. Довбуш, А. Л. Зозуля. – Харків : Основа, 2003. – 250 с.
55. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Доль ; [пер. с англ. Т. Карасевич, А. Вихровой, В. Кузина, Д. Райевской ; под. общ. ред. Ю. Н. Каптуревского]. – Санкт-Петербург : Питер, 1999. – 560 с.
56. Должанський І. З. Диверсифікація товарної пропозиції торгового підприємства / І. З. Должанський, В. М. Лозюк // Механізм регулювання економіки – 2009. – № 4. – Т. 2. – С. 70–78.

57. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – Київ : Центр навч. л-ри, 2006. – 384 с.
58. Долинская М. Г. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции / М. Г. Долинская, И. А. Соловьёв. – Москва : Экономика, 1999. – 143 с.
59. Економіка споживчої кооперації / за ред. В. С. Марцина. – Київ : Либідь, 1996. – 400 с.
60. Економічна стратегія фірми : [навч. посіб.] / під ред. А. П. Градова. – Санкт-Петербург : Наука, 1996. – 415 с.
61. Євланов В. Г. Теорія й практика прийняття рішень / В. Г. Євланов. – Москва : Економіка, 1994. – 125 с.
62. Забелин П. В. Основы стратегического управления : учебное пособие / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. – Москва : Маркетинг, 1998. – 196 с.
63. Завьялов П. Конкурентоспособность и маркетинг / П. Завьялов // Российский экономический журнал. – 1995. – № 12. – С. 14–18.
64. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах : учебное пособие / П. С. Завьялов. – Москва : Изд. Дом ИНФРА-М, 2001. – 496 с.
65. Зайцев Н. Л. Экономика организации / Н. Л. Зайцев. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 458 с.
66. Захаров А. Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы, оценки и механизмы увеличения / А. Н. Захаров // Бизнес и банки. – 2004. – № 1. – С. 43–52.
67. Зозулёв А. Об усилении конкурентных преимуществ предприятия / А. Зозулёв // Экономика Украины. – 2003. – № 8. – С. 33–38.
68. Золотогоров В. Г. Экономика: энциклопедический словарь / В. Г. Золотогоров. – Минск : Интерпрессервис, 2003. – 719 с.
69. Зуб А. Т. Стратегічний менеджмент : теорія и практика / А. Т. Зуб. – Москва : Аспект Пресс, 2004. – 414 с.

70. Зулькарнаев И. У. Метод расчёта интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий / И. У. Зулькарнаев, Л. Р. Ильясова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 4. – С. 17–27.

71. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова. – Харків : ІНЖЕК, 2008. – 352 с.

72. Иванов Ю. Б. Конкуренція як чинник розвитку товарів та послуг / Ю. Б. Иванов // Регіональні перспективи. – 2003. – № 9–10. – С. 88–99.

73. Иванов І. Б. Потенціал підприємства : наук.-метод. посіб. / І. Б. Иванов, О. М. Кохась, С. М. Хмелевський. – Київ : Кондор, 2009. – 300 с.

74. Інтелектуальні технології моделювання в інформаційно-аналітичній системі державної податкової служби : монографія / за заг. ред. Л. Л. Тарангул. – Київ : Алерта, 2010. – 358 с.

75. Історія споживчої кооперації України / М. В. Аліман, С. Г. Бабенко, С. Д. Гелей, Я. А. Гончарук ; Укоопспілка, Львів. комерційна акад. – Львів : Ін-т українознав. НАНУ, 1996. – 383 с.

76. Иванова Е. А. Оценка конкурентоспособности предприятия : учебное пособие / Е. А. Иванова. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2008. – 274 с.

77. Йеннер Т. Отраслевая структура, рыночная стратегия и успех предприятия / Йеннер Т. // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 3. – С. 5–7.

78. Калашникова Л. М. Конкурентоспособность предприятий и их продукции / Л. М. Калашникова // Машиностроитель. – 2003. – № 11. – С. 37–44.

79. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортона ; пер. с англ. М. Павлова. – Москва : Олимп-Бизнес, 2004. – 512 с.

80. Карлофф Б. Деловая стратегия : [пер с англ.] / Б. Карлофф ; науч. ред. В. А. Припсинов. – Москва : Экономика, 1991. – 238 с.
81. Карпенко Н. В. Комплекс маркетингових комунікацій у стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю підприємства : монографія / Н. В. Карпенко, Н. І. Яловега ; ВНЗ Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2012. – 277 с. : табл., портр., іл.
82. Карпенко Н. В. Маркетингова діяльність підприємств споживчої кооперації : монографія / Н. В. Карпенко ; ВНЗ Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2010. – 259 с.
83. Карпенко Н. В. Управління маркетингом на підприємствах малого та середнього бізнесу : монографія / Н. В. Карпенко ; Полтав. ун-т споживчої кооперації України. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 363 с.
84. Карпенко Ю. В. Методичні підходи до оцінки потенціалу торговельних підприємств / Ю. В. Карпенко // Економіка і регіон. – 2009. – № 1. – С. 126–31.
85. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления : монографія / В. Катькало. – 2-е изд. – Санкт-Петербург : Высш. шк. менеджмента : Изд-во СПбГУ, 2008. – 548 с.
86. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : [навч. посіб.] / Г. І. Кіндрацька. – Київ : Знання, 2006. – 366 с.
87. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. – Київ : Вид-во КНЕУ, 2006. – 527 с.
88. Кныш М. И. Конкурентные стратегии / М. И. Кныш. – Санкт-Петербург : Любавич, 2000. – 284 с.
89. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Ковтун. – 2-ге вид. – Львів : Новий Світ-2000, 2006. – 388 с.
90. Колпаков В. Концептуальные основы стратегии управления / В. Колпаков // Персонал. – 2002. – № 3. – С. 38–44.

91. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації : [монографія] / під ред. Я. А. Жаліло, Я. Б. Базилука, Я. В. Белінської. – Київ : НІСД, 2005. – 388 с.
92. Конышева М. В. Регулирование маркетинговой деятельности как условие обеспечения деловой активности фирмы : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / М. В. Конышева. – Москва : РГБ, 2003. – 215 с.
93. Кормнов Ю. Ориентация экономики на конкурентоспособность / Ю. Кормнов // Экономист. – 1997. – № 1. – С. 34–38.
94. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Н. С. Краснокутська. – Київ : Центр навч. л-ри, 2005. – 352 с.
95. Криворучко О. С. Аналіз маркетингової активності торговельних підприємств споживчої кооперації / О. С. Криворучко, Н. М. Тягунова, Л. В. Іржавська // *Wirtschaft und Management : Probleme der wissenschaft und proxis : Sammelwerk der wissenschaftlichen Artikel.* – Nürnberg, Deutschland : Verlag SWG imex GmbH, 2014. – Vol. 2. – S. 374–377.
96. Криворучко О. С. Визначення можливостей та загроз у функціонуванні підприємств споживчої кооперації / О. С. Криворучко // *Економіка і управління: теорія та практика : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., (м. Дніпропетровськ, 12–13 верес., 2013 р.).* – Дніпропетровськ : Герда, 2013. – С. 73–78.
97. Криворучко О. С. Діагностика стратегічного становища господарського портфеля торговельних підприємств споживчої кооперації / О. С. Криворучко // *Новости на научния прогрес – 2013 : материалы за IX международна науч. практ. конф., 17–12 август 2013 г.* – София : Бял ГРАД-БГ, 2013. – Т. 1 . Икономики. – С. 80–88.
98. Криворучко О. С. Диагностика эффективности деятельности потребительской кооперации Украины / О. С. Криворучко // *Analele Științifice ale Universității Cooperatist-Comerciale din Moldova.* – Chișinău : UCCM, 2013. – Vol. XII. – S. 63–68.

99. Криворучко О. С. Диверсифікація стратегічних господарських підрозділів у контексті формування конкурентних маркетингових стратегій підприємств / О. С. Криворучко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. – 2013. – № 2 (58). – С. 231–235.

100. Криворучко О. С. Застосування бенчмаркінгу в маркетинговому стратегічному управлінні діяльністю підприємства / О. С. Криворучко // Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти : V міжнар. наук.-практ. конф., (Полтава, 13–14 трав. 2010 р.). – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2010. – Ч. 1. – С. 185–187.

101. Криворучко О. С. Конкурентоспроможність як визначальний фактор успіху торговельного підприємства в сучасному економічному середовищі / О. С. Криворучко // Мережевий бізнес і внутрішня торгівля України : V міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., (Полтава, 15–16 квіт. 2015 р.). – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2015. – С. 102–104.

102. Криворучко О. С. Критерії конкурентоспроможності торговельних підприємств споживчої кооперації / О. С. Криворучко // Розвиток країн в умовах глобалізації: технологічні, економічні, соціальні та екологічні проблеми : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф., (Тернопіль, 23–24 трав. 2013 р.). – Тернопіль : Крок, 2013. – С. 140–142.

103. Криворучко О. С. Методичні аспекти удосконалення стратегічного планування на торговельних підприємств споживчої кооперації при формуванні конкурентної стратегії / О. С. Криворучко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : «Економічні науки». – 2015. – С. 119–124.

104. Криворучко О. С. Маркетингова діагностика торговельних підприємств споживчої кооперації / О. С. Криворучко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 3. – С. 228–235.

105. Криворучко О. С. Методичний підхід до оцінювання ефективності конкурентної стратегії торговельних підприємств споживчої кооперації / О. С. Криворучко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : зб. наук. пр. – Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2015. – Вип. 2 (12). – Т. 2. – С. 81–88.
106. Криворучко О. С. Методичні підходи щодо маркетингового стратегічного управління підприємствами споживчої кооперації / О. С. Криворучко // Науковий вісник Одеського державного економічного університету. – 2011. – № 3 (128). – С. 115–124.
107. Криворучко О. С. Особенности процесса адаптации розничной торговли потребительской кооперации Украины к рыночным условиям / О. С. Криворучко // Бизнес Информ. – 2010. – № 10. – С. 59–63.
108. Криворучко О. С. Оцінка конкурентоспроможності кооперативних торговельних підприємств України / О. С. Криворучко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2013. – № 3 (23). – С. 67–72.
109. Криворучко О. С. Принципи застосування конкурентних маркетингових стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації / О. С. Криворучко // Aplikované Vědecké Novinky – 2013 : materiály IX Mezinárodní vědecko-praktická konference, 27.07 – 05.08.2013 r. – Praha : Publishing House “Education and Science”, 2013. – Díl 2. Ekonomické vědy. – S. 62–65.
110. Криворучко О. С. Стратегічне планування в системі формування стратегії торговельного підприємства / О. С. Криворучко // Мережевий бізнес і внутрішня торгівля України : матеріали II міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., (Полтава, 11–12 квіт. 2012 р.). – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2012. – С. 158–161.
111. Криворучко О. С. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності торговельних підприємств / О. С. Криворучко // Інноваційна економіка. – 2015. – № 2 (57). – С. 95–100.

112. Криворучко О. С. Удосконалення методичних підходів до формування конкурентних маркетингових стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації / О. С. Криворучко // Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук.-практ. ст. – Харків : Укр. держ. акад. залізничного трансп., 2013. – Вип. 43. Спец. вип. – С. 197–203.
113. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Н. В. Куденко. – Київ : КНЕУ, 1998. – 152 с.
114. Кузьминич Г. Г. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предпринимательских структур [Электронный ресурс] / Г. Г. Кузьминич // Проблемы коммерциализации научных исследований как основы модернизации экономики региона : материалы Междунар. науч.-практ. конф., 21 мая 2010 / Байкальский гос. ун-т экономики и права. – Иркутск : [б. и.], 2010. – Режим доступа: <http://com-nauka.isea.ru/files/s1/37%20Кузьминич.pdf>. – Название с титул. экрана. – Дата обращения: 29.09.2016.
115. Лошенко І. Р. Конкуренція на споживчому ринку України та проблеми її розвитку : [монографія] / І. Р. Лошенко ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – Київ : КНТЕУ, 2006. – 312 с.
116. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства / А. А. Мазаракі, Л. О. Лігоненко, М. М. Ушакова ; під ред. М. М. Ушакової. – Київ : Хрещатик, 1999. – 797 с.
117. Мазилкина Е. И. Управление конкурентоспособностью : учебное пособие / Е. И. Мазилкина, Т. Г. Паничкина. – Москва : Омега-Л, 2009. – 345 с.
118. Максим'юк Д. А. Методи оцінки конкурентоспроможності : підручник / Д. А. Максим'юк. – Київ : Знання-Прес, 2001. – 252 с.
119. Малевський Е. З. Реалізація стратегії досягнення конкурентних переваг за рахунок інноваційного розвитку у кожній функціональній сфері діяльності підприємства / Е. З. Малевський // Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины : сб. науч. тр. / НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2006. – Т. 1. – С. 197–203.

120. Манжура О. В. Проблеми реорганізації системи споживчої кооперації України / О. В. Манжура // Економічний часопис – XXI. – 2013. – № 3–4 (2). – С. 29–32.

121. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» / Р. Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2 (52). – С. 91–94.

122. Маракулин М. В. Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компании / М. В. Маракулин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 25–31.

123. Маркіна І. А. Управління споживчою кооперацією як соціально-економічною системою: теорія та практика : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.02.03 «Організація управління, планування і регулювання економіки» / І. А. Маркіна ; Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2006. – 38 с.

124. Маркова В. Д. Маркетинг услуг / Маркова В. Д. – Москва : Финансы и статистика, 1996. – 128 с.

125. Мельниченко Л. Н. Эволюция маркетингового управления: основные этапы и современные тенденции [Электронный ресурс] / Л. Н. Мельниченко // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – № 5. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/marketing/1999-5/01.shtml>. – Заголовок с титула экрана. – Дата обращения: 29.09.2016.

126. Мескон М. Х. Основы менеджмента = Management : [пер. с англ.] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; общ. ред. и вступ. ст. д-ра экон. наук Л. И. Евенко ; Акад. нар. хоз-ва при правительстве РФ. – Москва : Дело, 1995. – 702 с.

127. Мізюк Б. М. Системне управління : монографія / Б. М. Мізюк. – Львів : ЛКА, 2004. – 388 с.

128. Міценко Н. Г. Ресторанне господарство споживчої кооперації в сільській місцевості / Н. Г. Міценко, О. М. Муравинець // Науковий вісник

Національного лісотехнічного університету України : зб. наук.-техн. пр. – Львів, 2011. – Вип. 21.9. – С. 235–241.

129. Миронов М. Г. Ваша конкурентоспособность / М. Г. Миронов. – Москва : Альфа-Пресс, 2004. – 160 с.

130. Мицак О. В. Питання власності у системі фінансового управління / О. В. Мицак // Кооперативна модель економічного розвитку в умовах глобалізації : матеріали Наук. конф. проф.-викл. складу і аспір. / [ред. кол. : Башнянин Г. І., Апопій В. В., Вовчак О. Д. та ін.]. – Львів : Вид-во Львів. комерційної акад., 2012. – 220 с.

131. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : [навч. посіб.] / О. Б. Моргулець. – Київ : Центр учбової л-ри, 2012. – 384 с.

132. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку : [монографія] / А. Наливайко. – Київ : КНЕУ, 2001. – 227 с.

133. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О'Шонесси ; пер. с англ. Д. Ямпольского. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 864 с.

134. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємств / Оберемчук В. Ф. – Київ : Вид-во МАУП, 2000. – 128 с.

135. Оболенский В. П. Российская экономика в глобальных хозяйственных связях: проблемы конкурентоспособности / В. П. Оболенский // Проблемы прогнозирования. – 2001. – № 4. – С. 47–63.

136. Окландер М. А. Споживча кооперація: маркетингові моделі та технології : [монографія] / М. А. Окландер, О. П. Чукурна ; ОНУ. – Одеса : Астропринт, 2005. – 232 с.

137. Організація торгівлі : підруч. для вищ. навч. закл. / В. В. Апопій, І. П. Міщук, В. М. Ребицький [та ін.] ; під ред. В. В. Апопія. – 2-ге вид. – Київ : Центр учбової л-ри, 2008. – 632 с.

138. Орлова В. Н. Сбалансированная система показателей стратегического управления торговыми предприятиями / В. Н. Орлова //

Європейський вектор економічного розвитку. – 2011. – № 1 (10). – С. 142–149.

139. Основи кооперації : навч. посіб. / С. Г. Бабенко, С. Д. Гелей, Я. А. Гончарук [та ін.]. – Київ : Знання, 2011. – 427 с.

140. Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій Кримспоживспілки, облспоживспілок за 2010 рік / ЦССТУ, Укоопспілка. – Київ : [б. в.], 2011. – 107 с.

141. Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій системи Укоопспілки за 2004–2008 роки / ЦССТУ, Укоопспілка. – Київ : [б. в.], 2009. – 118 с.

142. Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій Укоопспілки за 2009 рік / Укоопспілка. – Київ : ЦССТУ УКООПСІЛКА, 2010. – 133 с.

143. Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств Укоопспілки за 2006 рік / ЦССТУ, Укоопспілка. – Київ : [б. м.], 2007. – 117 с.

144. Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств Укоопспілки за 2007 рік / ЦССТУ, Укоопспілка. – Київ : [б. м.], 2008. – 115 с.

145. Основы предпринимательской деятельности / под ред. В. М. Власовой. – Москва : Финансы и статистика, 1994. – 496 с.

146. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська. – Харків : ХНЕУ, 2005. – 212 с.

147. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей : [пер. с англ.] / [Ольве, Нильс-Горан, Рой, Жан, Веттер, Магнус]. – Москва : Изд. дом «Вильямс», 2003. – 304 с. : ил.

148. Павленко А. Ф. Маркетинг : підручник / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак. – Київ : КНЕУ, 2003. – 246 с.

149. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : [монографія] / В. А. Павлова ; Дніпропетр. ун-т економіки та права. – Дніпропетровськ : Вид-во ДУЕП, 2006. – 276 с.
150. Паршина О. А. Управління конкурентоспроможністю машинобудівної продукції : [монографія] / О. А. Паршина. – Дніпропетровськ : Нац. гірн. ун-т, 2008. – 280 с.
151. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. – Київ : Центр навч. л-ри, 2002. – 302 с.
152. Петраков Н. Я. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций : [монография] / Н. Я. Петраков. – Москва : Изд.-торг. корпорация «Дашков и К°», 2003. – 544 с.
153. Пигунова О. В. Стратегия коммерческой деятельности предприятия розничной торговли / О. В. Пигунова, О. Г. Аниськова. – Москва : Маркетинг, 2002. – 117 с.
154. Показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій Кримспоживспілки, облспоживспілок за 2011 рік / ЦССТУ, Укоопспілка. – Київ, 2012. – 107 с.
155. Показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій Кримспоживспілки, облспоживспілок за 2012 рік / ВЦССТУ, Укоопспілка. – Київ : [б. в.], 2013. – 53 с.
156. Показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій спілок споживчих товариств АР Крим, областей за 2013 рік / ВЦССТУ, Укоопспілка. – Київ : [б. в.], 2014. – 54 с.
157. Показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій спілок споживчих товариств областей за 2014 рік / ВЦССТУ, Укоопспілка. – Київ : [б. в.], 2015. – 51 с.
158. Пономаренко В. С. Стратегическое управление предприятием / В. С. Пономаренко. – Харьков : Основа, 1999. – 620 с.

159. Попов В. Н. Системный анализ в менеджменте : [учебное пособие] / В. Н. Попов. – Москва : КНОРУС, 2007. – 304 с.
160. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – Москва : Вильямс, 2003. – 496 с.
161. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – Київ : Основи, 1997. – 390 с.
162. Прахова Т. С. Понятие и сущность конкурентоспособности / Т. С. Прахова // Сборник научных трудов СевКавГТУ. Сер. : Экономика. – 2005. – № 2. – С. 48–52.
163. Про кооперацію : Закон України станом на 10 лип. 2003 р. / Україна. Верховна Рада. – Ірпінь : НМЦ Укоопосвіта, 2003. – 24 с.
164. Про Програму подальшого реформування споживчої кооперації України [Електронний ресурс] : постанова ХХІ (позачергового) з'їзду споживчої кооперації України від 04.10.2012 р. – Режим доступу: <http://document.ua/pro-programu-podalshogo-reformuvannja-spozhyvchoyi-kooperaci-doc117157.html>. – Назва з екрана. – Дата перегляду: 28.09.2016.
165. Про споживчу кооперацію України : Закон України станом на 10 квіт. 1992 р. / Україна. Верховна Рада. – Київ : Укоопспілка, 1998. – 24 с.
166. Протасов Д. В. Теория и практика применения технологии бенчмаркинга для улучшения качества деятельности организации : [монография] / Д. В. Протасов. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 80 с.
167. Прыкин Б. В. Экономический анализ предприятия : учеб. для вузов / Б. В. Прыкин. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 360 с.
168. Райс Э. Маркетинговые войны / Э. Райс, Дж. Траут ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 256 с.
169. Рац О. Н. Эффективность функционирования предприятия как основа формирования его конкурентоспособности / О. Н. Рац // Экономическое пространство. – 2009. – № 23. – С. 273–281.

170. Рогоза М. Є. Стратегічне управління підприємствами споживчої кооперації України: економетрично-інформаційні системи і моделі : монографія / М. Є. Рогоза, А. А. Скляр ; Полтав. унт споживчої кооперації України. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2009. – 116 с.
171. Рогоза М. Є. Управління потенціалом підприємства в умовах динамічного розвитку економіки / М. Є. Рогоза // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2010. – № 1 (3). – С. 280–288.
172. Романенко И. В. Экономика предприятия : [учеб. для вузов] / И. В. Романенко. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Финансы и статистика, 2005. – 264 с.
173. Ритвельдт Д. Сравнительный анализ эффективности предприятий как инструмент стратегического планирования [Электронный ресурс] / Д. Ритвельдт, В. Качалин // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 3. – С. 40–44. – Режим доступа: http://vasilieva.narod.ru/ptpu/7_3_00.htm. – Название с экрана. – Дата обращения: 28.09.2016.
174. Рубин Ю. В. Конкуренция: реалии и перспективы / Ю. В. Рубин, В. В. Шустов. – Москва : Знание, 1990. – 64 с.
175. Рыночная экономика / под. ред. Г. Я. Кипермана. – Москва : Республика, 1993. – 524 с.
176. Рязанов Б. Теории портфельного инвестирования и их применение в условиях российского рынка / Рязанов Б. // Рынок ценных бумаг. – 2004. – № 2. – 59 с.
177. Саати Т. Л. Принятие решений: Метод анализа иерархий / Т. Л. Саати. – Москва : Радио и связь, 1993. – 278 с.
178. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : [підручник] / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.
179. Сандей Э. Оценка маркетингового потенциала промышленного предприятия в условиях рыночной экономики : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Э. Сандей. – Волгоград : Волгоград. гос. техн. ун-т, 2005. – 184 с.

180. Светульников С. Г. Прогнозирование экономической конъюнктуры в маркетинговых исследованиях / С. Г. Светульников. – Санкт-Петербург : Питер, 1997. – 264 с.
181. Скуба Р. В. Стратегические альянсы в розничной торговле: основные тенденции / Р. В. Скуба, С. Ю. Редькин // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 4. – С. 59–66.
182. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Г. М. Скударь. – Київ : Наук. думка, 1999. – 496 с.
183. Сластенко В. С. Разработка стратегии управления маркетинговым развитием предприятий : автореф. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: маркетинг, экономика, организация и управление предприятиями» / В. С. Сластенко ; Воронеж. гос. лесотехническая акад. – Воронеж, 2008. – 22 с.
184. Современный экономический словарь / под ред. Б. А. Райзберга, Л. Ш. Лозовского, Е. В. Стародубцевой. – [2-е изд., испр. и доп.]. – Москва : ИНФРА-М, 1999. – 479 с.
185. Старовойтов М. К. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием : [монография] / М. К. Старовойтов, Б. Ф. Фомин ; Москов. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. – Москва : Высш. шк., 2002. – 294 с.
186. Стеців Л. П. Конкурентні переваги: підходи до трактування та їх відмінності / Л. П. Стеців // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. пр. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.12. – С. 263–270.
187. Сторожук В. П. Управління підприємствами та організаціями споживчої кооперації на засадах функціонального підходу : [монографія] / В. П. Сторожук ; Полтав. ун-т споживчої кооперації України. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 155 с.

188. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посіб. для самостійного вивч. дисц. / за ред. М. В. Кужельного. – Київ : КНЕУ, 2002. – 198 с.
189. Стратегія розвитку споживчої кооперації України (2004–2015 рр.). – Київ : Центральна спілка споживчих т-тв України, 2004. – 62 с.
190. Сутиріна С. Визначення місця стратегічного потенціалу в управлінні підприємством / С. Сутиріна // Економіст. – 2007. – № 2. – С. 45–47.
191. Тавсултанова А. Т. Управление конкурентоспособностью предприятий оптовой торговли: маркетинговый аспект : автореф. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук : спец 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (сфера услуг)» / А. Т. Тавсултанова. – Махачкала, 2006. – 20 с.
192. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа : [пер. с англ.] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – Москва : Вильямс, 2003. – 928 с.
193. Тридід О. М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра экон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. М. Тридід. – Донецьк, 2003. – 32 с.
194. Тягунова Н. М. Маркетинговий потенціал торговельних підприємств споживчої кооперації України [Електронний ресурс] / Н. М. Тягунова, В. О. Боїн, З. О. Тягунова // Українська кооперація. – 2011. – № 4. – Режим доступу: <http://ukrcoop-journal.com.ua/num/Stjagunova.htm>. – Назва з екрана. – Дата перегляду: 28.09.2016.
195. Укоопспілка. 3-і Збори Ради двадцятого скликання. Постанова про операційні інструкції для маркету споживчої кооперації України [Електронний ресурс] : – Режим доступу: <http://document.ua/konserpcija-marketu-spozhyvchoyi-kooperaciyi-ukrayini-doc47523.html>. – Назва з екрана. – Дата перегляду: 28.09.2016.

196. Уайт С. Основы маркетинга / С. Уайт ; [пер. с англ. И. К. Бельченко]. – Москва : Астрель, 2004. – 425 с.
197. Уотермен Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании / Р. Уотермен. – Москва : Прогресс, 1998. – 362 с.
198. Фасхиев Х. А. Анализ методов оценки качества и конкурентоспособности грузовых автомобилей / Х. А. Фасхиев // Методы менеджмента качества. – 2001. – № 3. – С. 24–29.
199. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление : [учебник] / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
200. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг : [учеб. для вузов] / Р. А. Фатхутдинов. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 347 с.
201. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : [учебное пособие] / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : Эксмо, 2004. – 544 с.
202. Федин М. Эффективно управлять можно лишь тем, что можно достоверно измерить. Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard) и управление российскими компаниями [Электронный ресурс] / Марк Федин // Top-manager. – 2003. – № 11. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/effektivno-upravlyat-mozhno-lish-tem-chto-mozhno-dostoverno-izmerit-sbalansirovannaya> – Название с экрана. – Дата обращения: 29.09.2016.
203. Хаминич С. Ю. Конкурентоспособность национальной экономики: особенности, приоритеты и проблемы / С. Ю. Хаминич // Экономика и управление национальным хозяйством. – 2007. – № 4. – С. 20–25.
204. Хозяйственный механизм предприятия: концепция, методы, практика / под ред. Э. С. Минаева, А. Р. Винас, Л. Р. Забродина. – Москва : МАИ, 1991. – 208 с.

205. Шамгунов Р. Н. Стратегическое планирование или управление – что выбрать? [Электронный ресурс] / Р. Н. Шамгунов. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/departement.shtml> – Заголовок с экрана. – Дата обращения: 28.09.2016.
206. Шевченко Е. А. Концептуальные подходы к формированию конкурентных преимуществ коммерческих банков : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / Е. А. Шевченко ; Уральский гос. экономический ун-т. – Екатеринбург, 2009. – 224 с.
207. Шевченко Л. С. Конкурентное управление : учебное пособие / Шевченко Л. С. – Харьков : Эспада, 2004. – 520 с.
208. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.
209. Шеховцева Л. С. О некоторых понятиях стратегического управления / Л. С. Шеховцева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 6. – С. 34–41.
210. Шигапова З. С. Определение конкурентоспособности предприятия / З. С. Шигапова // Социально-экономические и технические системы. – 2008. – № 1. – С. 25–30.
211. Шинкаренко В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. – Харьков : ХНАДУ, 2003. – 188 с.
212. Штовба С. Д. Введение в теорию нечетких множеств и нечеткую логику. / С. Д. Штовба. – Винница : Изд-во Винниц. гос. техн. ун-та, 2001. – 198 с.
213. Экономика предприятия (фирмы) : [учеб. для вузов] / под ред. О. И. Волкова, О. В. Девяткина. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2005. – 601 с.
214. Экономика предприятия : учеб. для вузов] / под ред. Е. Л. Кантора. – 2-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 400 с.

215. Экономическая стратегия фирмы : учебное пособие / под ред. А. П. Градова. – 2-е изд., [испр. и доп.]. – Санкт-Петербург : Спец. л-ра, 1999. – 589 с.
216. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика : [учебное пособие] / А. Ю. Юданов. – [2-е изд., с испр. и доп.]. – Москва : Ассоц. авторов и издателей «Тандем» : ГНОМ-ПРЕСС, 2003. – 457 с.
217. Яновский А. М. Конкурентоспособность товара и производителя продукции в системе рыночной экономики / А. М. Яновский // Стандарты и качество. – 1997. – № 2. – С. 43–44.
218. Ялунина Е. Н. Конкурентоспособность розничного торгового предприятия : автореф. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: маркетинг, экономика, организация и управление предприятиями» / Е. Н. Ялунина ; Уральский гос. экономический ун-т. – Екатеринбург, 2007. – 25 с.
219. Ansoff I. H. Implanting Strategies Managemnt / I. H. Ansoff. – New York : Prentice Hall International, 1984. – 818 p.
220. Certo Samuel C. Strategic Management / Samuel C. Certo. – Burr Ridge : IRWIN, 1993. – 823 p.
221. Drucker P. F. Managing in Turbulent Times / P. F. Drucher. – New York: Harper & Row, 1980. – 312 p.
222. Fundamentals of Management / James H. Donnelly, James L. Gibson, John M. Ivancevich. – [8 edition]. – Homewood : Irwin, 1992. – 840 p.
223. Hamel G. Competing for Future / G. Hamel, C. K. Prahalad. – Boston : Harvard Business School Press, 1994. – 456 p.
224. Kotler Philip Marketing Management / Philip Kotler, Kevin Lane Keller. – Second edition. – New York : Prentice Hall International, 1984, 2008. – 711 p.
225. Porter Michael E. Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance / Michael E. Porter. – New York : Free Press, 1980. – 567 p.

226. Pride W. M. Marketing: Concepts and strategies / W. M. Pride, O. C. Ferrell. – Tenth edition. – Boston : [s. l.], 1997. – 665 p.
227. Stanton William J. Fundamentals of marketing / William J. Stanton. – New York : McGraw-Hill, 1991. – 668 p.
228. Thompson A. J. Strategic Management: Concepts and Cases / A. J. Thompson, A. J. Strikland. – Plano, Texas : Business Publication, 1984. – 572 p.

Додатки

Додаток А

Таблиця А.1

**Систематизація науково-методичних підходів щодо розуміння категорії
«конкурентоспроможність підприємства»**

Визначення	Науковець
1	2
<i>як комплексне поєднання властивостей</i>	
Конкурентоспроможність об'єкту складається з конкурентоспроможності його елементів та їх організованості для досягнення основних цілей [15, с. 49].	В. А. Баринов, А. В. Синельников
Конкурентоспроможність підприємства – це сукупність характеристик, які відображають частку ринку підприємства, його потенціал щодо ефективного виробництва, збуту та розвитку, здатність вищої ланки керівництва реалізовувати поставлені цілі [91, с. 37].	Я. А. Жаліло, Я. Б. Базилук, Я. В. Белінська
Конкурентоспроможність підприємства – це здатність здійснення ефективної господарської діяльності з практичним прибутковим результатом в умовах конкурентного ринку [63, с. 98].	П. С. Зав'ялов
Конкурентоспроможність організації – володіння такими властивостями, що створюють перевагу для суб'єкта економічного суперництва [66, с. 44].	А. М. Захаров
Конкурентоспроможність підприємства – комплексне поняття, що визначається системою та якістю управління, якістю продукції, шириною та глибиною асортименту, стабільним фінансовим станом, здатністю до інновацій, ефективним використанням ресурсів, цілеспрямованою роботою з персоналом, рівнем системи товароруху та іміджем [78, с. 37].	Л. М. Калашникова
Конкурентоспроможність – це обумовлене економічними, соціальними, політичними факторами положення товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках, яке визначається через певні показники (індикатори), що адекватно відображають такий стан та його динаміку [88, с. 14].	М. І. Книш
Конкурентоспроможність – здатність до боротьби підприємства за обмежений обсяг платоспроможного попиту на визначених сегментах ринку [115].	Т. Купріянова
Конкурентоспроможність – це внутрішня властивість суб'єкта ринкових відносин, що виявляється у процесі конкуренції шляхом надання можливості зайняти свою нішу у ринковому господарстві [119, с. 198].	Е. З. Малевський
<i>як процес ефективної реалізації потенціалу</i>	
Конкурентоспроможність підприємства – його потенціальна або реалізована здатність забезпечувати залучення у господарський обіг власних чи залучених активів, які у подальшому можуть стати конкурентними перевагами [21, с. 311].	І. А. Бланк
Під конкурентоспроможністю підприємства розуміється здатність створювати такі переваги над конкурентами, які дозволять досягти поставлених цілей [22, с. 20].	А. О. Блінов, В. Я. Захаров
Конкурентоспроможність підприємства – це здатність концентрувати свої зусилля в тій сфері виробництва/реалізації товарів/послуг, де виникає можливість зайняти лідируюче	А. В. Дементь'єва

1	2
положення на внутрішньому/зовнішньому ринку [52, с. 15].	
Конкурентоспроможність підприємства – ефективність використання ним виробничого потенціалу, здатність нарощувати конкурентоспроможність продукції, що виробляється, більш швидкими від конкурентів темпами [217, с. 44].	А. М. Яновський
Під конкурентоспроможністю підприємства розуміється його здатність виробляти/реалізовувати конкурентоспроможну продукцію за рахунок ефективного використання управлінського, фінансового, трудового, маркетингового потенціалу [127, с. 108].	Б. М. Мізюк
Інтегральна конкурентоспроможність підприємства по відношенню до інших підприємств – це його здатність займати певну частку ринку продукції з наявністю можливостей та потенціалу до її утримання/збільшення [70, с. 18].	І. У. Зулькарнаєв, Л. Р. Іль'ясова
Конкурентоспроможність підприємства – здатність прибутково виробляти та реалізовувати продукцію за цінами та якістю не гіршими від інших контрагентів ринку [129, с. 26].	М. Г. Міронов
Конкурентоспроможність – це властивість об'єкту, за допомогою якої утримується певна частка ринку, а його техніко-функціональні, економічні та організаційні характеристики перешкоджають перерозподілу даного ринку на користь інших об'єктів [180, с. 82].	С. Г. Светульников
<i>як міра задоволеності потреб споживачів</i>	
Конкурентоспроможність підприємств (для споживачів) – це здатність задовольняти потреби споживачів, виходячи з виробництва товарів/послуг, що перевершують конкурентів за необхідним набором параметрів [31, с. 85].	З. О. Васильєва
Конкурентоспроможність – це властивість об'єкту, що виражається кращим ступенем задоволення ним конкретної ринкової потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами; це здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами в умовах конкурентного ринку [65, с. 213].	М. Л. Зайцев
Конкурентоспроможність – це властивість об'єкту, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної ринкової потреби; здатність виробляти конкурентоспроможний товар чи послугу [199, с. 20].	Р. А. Фатхутдінов
Конкурентоспроможність – «рівень підприємства» – виступає загальною мірою інтересу та довіри до товарів/послуг підприємства на фондовому, фінансовому ринку та ринку праці. У числі визначальних факторів такої міри виступають вартість підприємства, технічне оснащення робочих місць, існуюча концепція та технологія управління, організаційна система, людський капітал, стратегічний маркетинг, технічна, інвестиційна та інноваційна політики [185, с. 97].	М. К. Старовойтов, Б. Ф. Фомін
Конкурентоспроможність підприємства – це необхідна умова забезпечення виробництва/реалізації конкурентоспроможної продукції з орієнтацією на завоювання як внутрішнього, так і	О. А. Іванова

Продовж. табл. А.1

1	2
зовнішнього ринку, шляхом створення товарної пропозиції, яка відповідає вимогам споживачів та світовим стандартам певного етапу розвитку суспільства [76, с. 18].	
Під конкурентоспроможністю підприємства розуміється його реальна і потенційна здатність розробляти, виготовляти, збувати та обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможні товари, що перевершують за якісно-ціновими параметрами аналоги [198, с. 24].	Х. А. Фасхiev
Конкурентоспроможність – це реальна чи потенційна здатність підприємства проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів у порівнянні з товарами-конкурентами [174].	Ю. Б. Рубін, В. В. Шустов
<i>як сукупність переваг, що відрізняють його від конкурентів</i>	
Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, що відображає відмінності процесу розвитку даного підприємства від конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами/послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю господарської діяльності [117, с. 43].	О. І. Мазілка, Т. Г. Панічка
Конкурентоспроможність – це здатність підприємства протистояти на ринку іншим виробникам/торговцям аналогічної продукції/послуги як за ступенем задоволення даним товаром конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої/торговельної діяльності [13, с. 14].	Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко
Конкурентоспроможність компанії – це її здатність функціонувати у динамічному ринковому середовищі за умов утримання конкурентних переваг [122, с. 26].	М. В. Маракулін
Конкурентоспроможність підприємства – це можливість і динаміка пристосування його функціонування до умов ринкової конкуренції [184, с. 205].	Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовський, О. В. Стародубцева

Додаток Б

Таблиця Б.1.

**Систематизація науково-методичних підходів щодо розуміння категорії
«конкурентні переваги»**

Визначення	Науковець
1	2
<i>Ресурсний підхід</i>	
Випередження конкурентів за рахунок реалізації суттєвих чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на довгостроковий успіх суб'єкта господарювання [14, с. 5].	Д. О. Барабась
Одночасне володіння всіма характеристиками внутрішніх і зовнішніх ресурсів [26, с. 109].	В. Бурр
Активи і сфери діяльності, що стратегічно важливі для підприємства і дозволяють йому перемагати у конкурентній боротьбі [40, с. 77].	С. П. Гаврилюк
Продуктивність використання ресурсів, що проявляється при зіставленні з іншими господарюючими суб'єктами [215, с. 83].	А. П. Градов
Рівень ефективного використання наявних у розпорядженні підприємства видів ресурсів [56, с. 34 – 35].	І. З. Должанський
Те, на що спрямовано стратегії в сфері бізнесу під впливом численних факторів: ефективного функціонування підприємства [80, с. 59].	Б. Карлофф
Унікальні відчутні й невовимі ресурси, якими володіє підприємство, а також стратегічно важливі для даного підприємства сфери бізнесу, які дають змогу перемагати в конкурентній боротьбі [124, с. 71].	В. Д. Маркова
Особлива характеристика або деяке особливе сполучення характеристик ресурсного потенціалу підприємства, що забезпечують динамічну підтримку конкурентоспроможності вироблених товарів та послуг [131, с. 64].	О. Б. Моргулець
Ефективне використання всіх видів ресурсів підприємства [160].	М. Портер
<i>Компаративний підхід</i>	
Концентрований прояв переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяги продажів) [1, с. 48].	Г. Л. Азоев
Сильні сторони підприємства, що забезпечують перевагу над конкурентами і є важливими для цільового ринку [13, с. 282 – 284].	Л. В. Балабанова

Продовж. табл. Б.1

1	2
Позитивні відмінності підприємства від конкурентів в деяких або в усіх видах діяльності, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковому періоді й виживання в довгостроковому за рахунок постійного пошуку можливостей і швидкої адаптації до навколишнього оточення та умов конкурентної боротьби, що змінюються [70, с. 32].	Ю. Б. Іванов
Концентрований прояв результату, більш ефективної за конкурентів адаптації господарської діяльності підприємства до умов конкурентного середовища за рахунок інноваційного розвитку кількісних та якісних характеристик процесу або продукту [119, с. 198].	Е. З. Малевський
Характеристики, які створюють для підприємства, що виробляє або реалізує окремий продукт, певні переваги над конкурентами; будь-які інновації, що дають реальне збільшення бізнес-успіху [159, с. 127].	В. М. Попов
<i>Ціннісно-компетентісний підхід</i>	
Можливість підприємства випереджати своїх конкурентів наслідок відмінностей в операційній ефективності; здатність приваблювати споживачів та зберігати їх відданість; нововведення, що надають реальний приріст бізнес-успіху; індикатор положення підприємства в конкуренції; реалізована ключова компетенція [20, с. 8].	І. І. Білецька
Інтегральна стосовно конкурентоспроможності й конкурентного потенціалу величина, що характеризує здатність підприємства успішно конкурувати у коротко- і довготерміновому періодах [62, с. 43].	П. В. Забелін, Н. К. Моїсєєва
Сукупність заходів, спрямованих на вдосконалення власної діяльності підприємства, безпосереднє послаблення конкурентів і вплив на зміну ринкового середовища [66, с. 33].	О. Зозульов
Чинник успіху та основна компетенція підприємства, які дають йому перевагу порівняно з ринковими конкурентами і розглядаються в таких аспектах: концентрація на собі; концентрація на конкурентах; концентрація на клієнтах; орієнтація на ринкову перспективу [133, с. 304].	Дж. О'Шонессі

Продовж. табл. Б.1

1	2
Переваги, що забезпечують доходи, які перевищують середньогалузевий рівень і сприяють завоюванню міцних позицій на ринку; основа успішного існування і розвитку підприємства [134, с. 48].	В. Ф. Оберемчук
Результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних і кількісних властивостей продукту, які мають цінність для покупця [146, с.18].	І. П. Отенко, Є. О. Полтавська
Сукупність внутрішніх і зовнішніх можливостей, компетенції та динамічної спроможності, що забезпечують домінування підприємства з певною часткою відповідного релевантного ринку над конкурентами й унеможливають перерозподіл ринку на користь інших підприємств [158, с. 342].	В. С. Пономаренко
Характеристики товарів (споживчі властивості), специфічні умови виробництва й продажу, додаткові послуги, які відрізняють діяльність підприємства і створюють переваги над прямими конкурентами [207].	Л. С. Шевченко
Висока компетентність підприємства, порівняно зі своїми конкурентами, заснована на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності й ефективності використання конкурентного потенціалу [211].	В. Г. Шинкаренко

Додаток В

Таблиця В.1

Систематизація науково-методичних підходів щодо розуміння категорії «стратегія»

Науковець	Визначення	Структура визначення		
		базова дія	інструменти реалізації	результат
1	2	3	4	5
<i>Закордонні вчені 60-х рр. ХХ ст.</i>				
І. Ансофф	Набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності. Вибір напрямку майбутнього зростання, визначення можливостей та ресурсів підприємства. Призначено для оптимізації довгострокової норми прибутку [8, с. 165, 273].	Набір правил для прийняття відповідних рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності.	Вибір напрямку майбутнього зростання, визначення можливостей та ресурсів підприємства, можливостей та загроз.	Оптимізація довгострокової норми прибутку.
А. Д. Чандлер	Визначення основних довгострокових цілей підприємства, адаптація курсу дій та розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей [132, с. 18].	Визначення основних довгострокових цілей підприємства.	Адаптація курсу дій та розміщення ресурсів.	Досягнення цілей.
<i>Закордонні вчені 70-х рр. ХХ ст.</i>				
К. Р. Ендрюс	Встановлення ідеальної аналітичної мети, для досягнення якої здійснюється ідентифікація наступних складових: ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень, підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами [132, с. 34].	Встановлення ідеальної аналітичної мети.	Ідентифікація складових: ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень.	Досягнення мети.
<i>Закордонні вчені 80-х рр. ХХ ст.</i>				
А. Стрікланд, А. Томпсон	План управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей [228].	План управління підприємством.	-	Досягнення поставлених цілей.

Продовж. табл. В.1

1	2	3	4	5
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Детальний всебічний комплексний план, призначений для реалізації місії підприємства і досягнення цілей [126, с. 696].	Детальний всебічний комплексний план.	-	Реалізація місії підприємства, досягнення цілей.
М. Портер	Наступальні чи оборонні дії підприємства, спрямовані на створення його стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти сил конкуренції, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень [160, с. 51].	Наступальні чи оборонні дії.	Успішне подолання п'яти сил конкуренції.	Створення стійкого становища підприємства в галузі, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень.
<i>Закордонні вчені 1990-2000-х рр..</i>				
П. С. Дойль	Комплекс прийнятих управлінським персоналом рішень щодо розміщення ресурсів підприємства і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках [55, с. 36].	Комплекс прийнятих управлінським персоналом рішень.	Розміщення ресурсів підприємства.	Досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках.
Б. Карлофф	Узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей, шляхом координації та розподілу ресурсів підприємства [80, с. 148].	Узагальнена модель дій.	Координація та розподіл ресурсів підприємства.	Досягнення поставлених цілей.
<i>Російські вчені 1990-2000-х рр.</i>				
О. С. Віханський	Довгостроковий якісно визначений напрям розвитку підприємства, що відноситься до сфери, засобів і форм його діяльності, системи взаємовідносин всередині підприємства, а також його позиції у навколишньому середовищі, що веде підприємство до досягнення його мети [35, с. 88].	Довгостроковий якісно визначений напрям розвитку підприємства.	Засоби і форми діяльності, система взаємовідносин всередині підприємства, його позиція у навколишньому середовищі.	Досягнення мети підприємства.

Продовж. табл. В.1

1	2	3	4	5
І. А. Бланк	Формування системи довгострокових цілей діяльності підприємства, вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення [21, с. 29].	Система довгострокових цілей діяльності підприємства.	Вибір ефективних шляхів досягнення цілей.	Досягнення цілей.
Л. С. Шеховцева	Система установок і заходів, спрямованих на довготермінове зміцнення конкурентної позиції підприємства в межах встановленої місії [209, с. 39].	Система установок і заходів.	-	Довготермінове зміцнення конкурентної позиції підприємства в межах встановленої місії.
Р. А. Фатхутдінов	Програма, план, генеральний курс дій суб'єкта управління щодо досягнення ним встановлених стратегічних цілей [199, с. 7].	Програма, план, генеральний курс дій суб'єкта управління.	-	Досягнення встановлених стратегічних цілей.
<i>Українські вчені 1990-2000-х рр.</i>				
В. А. Белошапка, Г. В. Загорний	Довгостроковий якісно визначений напрям розвитку підприємства [18, с. 14].	Довгостроковий якісно визначений напрям розвитку.	-	Розвиток підприємства.
В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко	Якісно визначена, узагальнена модель довгострокових дій підприємства, які необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей за допомогою розподілу і координації ресурсів [29, с. 366].	Якісно визначена, узагальнена модель довгострокових дій.	Розподіл і координація ресурсів підприємства.	Досягнення поставлених цілей.
В. Колпаков	Функціональний засіб організації діяльності людей і розподілу ресурсів, що дає змогу досягти стратегічної мети підприємства [90, с. 42].	Функціональний засіб.	Організація діяльності людей і розподілу ресурсів.	Досягнення стратегічної мети підприємства.
А. Наливайко	Встановлений набір напрямів діяльності (мети та способів її досягнення) підприємства для забезпечення поновлюваної відмінності та прибутковості [132, с. 23].	Встановлений набір напрямів діяльності.	-	Забезпечення поновлюваної відмінності та прибутковості.

Продовж. табл. В.1

1	2	3	4	5
Н. В. Куденко	Координуючий, об'єднуючий фактор між цілями та ресурсами підприємства [113, с. 11].	Координуючий, об'єднуючий фактор.	Координація цілей та ресурсів підприємства.	Досягнення цілей.
В. Ф. Оберемчук	Програма дій, що визначає розвиток підприємства, відповідне управління, а також досягнення поставлених цілей. Визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінки його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища [134, с. 128].	Програма дій.	Оцінка потенційних можливостей підприємства, прогнозування розвитку зовнішнього середовища.	Розвиток підприємства, досягнення поставлених цілей.
З. Е. Шершньова, С. В. Оборська	Довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, які воно визначає для себе, керуючись власними міркуваннями у межах прийнятної політики розвитку та функціонування [208, с. 118].	Довгостроковий курс розвитку підприємства.	-	Розвиток підприємства, досягнення мети.

Додаток Г

Таблиця Г.1

**Систематизація науково-методичних підходів щодо розуміння категорії
«стратегічне управління»**

Науковець	Визначення терміну «стратегічне управління»	Особливості стратегічного управління
І. Ансофф	Діяльність, пов'язана з визначенням цілей і задач підприємства, забезпеченням взаємовідносин між підприємством і зовнішнім середовищем, що відповідає його внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися конкурентоспроможним [8, с. 165].	<p>1. Стратегічне управління – це управління сукупністю якісних характеристик підприємства, що стосуються його теперішньої та майбутньої позиції у конкурентному середовищі, потенціалу, необхідного для виживання та розвитку.</p> <p>2. Стратегічне управління здійснюється в контексті місії підприємства. Його фундаментальна задача полягає у забезпеченні взаємозв'язку місії з основними цілями підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.</p> <p>3. Система стратегічного управління – це філософія або ідеологія бізнесу і менеджменту, що ґрунтується на поєднанні інтуїції та мистецтва, високого професіоналізму і творчості менеджерів, залученні всіх працівників до реалізації обраної стратегії або стратегічних альтернатив розвитку підприємства.</p> <p>4. Стратегічне управління передбачає обов'язкову взаємодію функціонування підприємства із зовнішнім середовищем.</p>
О. С. Віханський	Управління підприємством, яке базується на людському капіталі, орієнтує ринкову діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні необхідні зміни, дає можливість набутти конкурентні переваги у довгостроковій перспективі [35, с. 88].	
Б. Карлофф	Інтелектуальний процес, налаштований на виконавців, що виявляють ініціативу не лише на етапі мислення, але й на етапі дій [80, с. 148].	
А. А. Томпсон, А. Стрікланд	Безперервний процес розвитку підприємства, визначення цілей, формування стратегії, реалізація стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій [228, с. 11].	
В. Н. Попов	Підсистема менеджменту, яка здійснює весь комплекс робіт професійної діяльності по стратегічному аналізу, розвитку, реалізації і контролінгу стратегії підприємства [159, с. 74].	

Додаток Д

Таблиця Д.1

**Особливості конкурентних стратегій підприємств
(узагальнено автором за [8; 35; 59; 88; 221; 228])**

Стратегії ринкового лідера	Стратегії членджерів	Стратегії послідовників	Стратегії нішерів
<p>Ринковим лідером є підприємство, яке охоплює найбільшу ринкову частку. Для того, щоб тримати першість, ринковий лідер, за існуючої місткості ринку, повинен діяти у трьох напрямках: шукати шляхи розширення місткості ринку, захищати свої ринкові позиції, намагатися збільшити ринкову частку. Характерною рисою діяльності ринкових лідерів є те, що вони зосереджують увагу не на окремій сфері діяльності, а на всіх ринкових аспектах. Тобто, ринковий лідер повинен оптимізувати конкурентний потенціал.</p>	<p>Членджери – це такі підприємства, які кидають виклик конкурентам з метою підвищення власної частки ринку. Основним різновидом конкурентних стратегій даного рівня є стратегія наступу. Членджер може атакувати три види підприємств: ринкового лідера, аналогічне підприємство-членджер, менше за розміром підприємство. У даному випадку найбільш доцільними є наступні стратегії: фронтальний наступ, фланговий наступ, обхідний наступ.</p>	<p>Послідовники основним спрямуванням своєї діяльності вбачають використання стратегії і тактики ринкового лідера. Стратегія слідування за лідером не означає, що послідовник не має своєї власної стратегії. Основна мета його діяльності – утримання існуючих споживачів. Кожен послідовник намагається мати певну незначну конкурентну перевагу на своєму цільовому ринку. Ринкова діяльність послідовника характеризується такими ознаками: – ефективне сегментування ринку; – першочергова увага до показників прибутковості, а не збільшення ринкової частки; – мінімум витрат на інновації.</p>	<p>Дана конкурентна стратегія вважається однією з провідних ринкових стратегій. Сутність стратегії: оптимізація і спрямованість діяльності підприємства на специфічні потреби споживачів, які не є об'єктом уваги інших підприємств. Обрана ринкова ніша має забезпечувати підприємству: – прибутковість; – потенціал росту (ринкову перспективність); – відповідність ресурсним можливостям підприємства; – низький ризик конкуренції; – здатність підприємства відстояти свою ринкову позицію у ніші.</p>

Додаток Е

Таблиця Е.1

**Класифікація конкурентних стратегій підприємств (узагальнено
автором за [13; 113; 118; 151; 182; 192; 226])**

Типи стратегій	Види стратегій
1	2
<i>Класифікація конкурентних стратегій підприємств залежно від ситуації на ринку</i>	
Стратегії наступу	<ul style="list-style-type: none"> – дії, спрямовані на протистояння сильним сторонам конкурента або перевищення їх; – дії, спрямовані на використання слабких сторін конкурента; – одночасний «наступ на кількох фронтах»; – захоплення вільного простору; – «партизанська війна»; – випереджальні удари.
Стратегія захисту	<ul style="list-style-type: none"> – розширення номенклатури продукції з метою захоплення вільних ніш на ринку; – пропонування за нижчими цінами товарів, подібних за споживчими характеристиками до товарів конкурентів; – постійне контролювання товарів і дій конкурентів; – патентування альтернативних технологій.
Стратегія диверсифікації	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія входження в нову галузь («з нуля», спільне підприємство); – стратегія диверсифікації у споріднені галузі; – стратегія диверсифікації у неспоріднені галузі; – стратегія згортання (стратегія згортання бізнесу, стратегія часткового згортання) і ліквідації; – стратегія реструктуризації; – стратегія відновлення (зміни цін; переорієнтація; розробка нового товару; раціоналізація асортименту товарів; зосередження на продажу і комунікаціях); – стратегія економії; – стратегія багатонаціональної диверсифікації
Стратегії інтеграції	<ul style="list-style-type: none"> – інтеграція «вперед» (спрямованість на споживачів); – інтеграція «назад» (спрямованість на постачальників)
<i>Класифікація стратегій підприємств з різним конкурентним статусом</i>	
Стратегія лідерів галузі	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія постійного наступу; – стратегія захисту і посилення позиції; – стратегія стосовно підприємств, які переслідують лідера.
Стратегія підприємств, що перебувають на другорядних ролях	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія вільної ніші; – стратегія діяльності у вузькій сфері або в обмеженому сегменті ринку за рахунок унікальності продукції; – стратегія «послідовника»; – стратегія «зростання за рахунок придбання»; – стратегія характерного іміджу.

Продовж. табл. Е.1

1	2
Стратегія слабких підприємств	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія кругового наступу; – стратегія оборони та зміцнення позицій; – стратегія негайного відступу; – стратегія «збору врожаю».
Стратегія відновлення у кризових ситуаціях	<ul style="list-style-type: none"> – перегляд поточної стратегії; – розробка заходів, спрямованих на підвищення доходів; – поступове зниження витрат; – продаж частини активів.
<i>Класифікація стратегій підприємств для певних конкретних ситуацій в галузі</i>	
Стратегії конкуренції в нових галузях	<ul style="list-style-type: none"> – використання конкурентних стратегій, орієнтованих на низькі витрати або на диференціацію; – вдосконалення технологічного процесу, поліпшення якості продукції, розроблення привабливих для споживачів характеристик товарів; – зниження цін з метою залучення покупців, чутливих до змін цін.
Стратегія конкуренції в галузях, які перебувають на стадії зрілості	<ul style="list-style-type: none"> – вдосконалення виробничого процесу; – скорочення витрат; – інтенсифікація зусиль щодо стимулювання продажу; – розширення інтернаціоналізації; – придбання підприємств-конкурентів за низькими цінами.

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

**Мережа роздрібної торгівлі споживчої кооперації України
(розраховано автором за [154-157])**

Облспоживспілки	Магазини (одиниць)			Торгова площа (тис. кв. м)			Зміни мережі магазинів за 2014 рік (+; -)
	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	одиниць
Кримспоживспілка	343	341	-	35,3	33,1	-	-
Вінницька	1463	1405	1405	117,8	118,2	118,5	-
Волинська	348	294	268	23,5	22,1	19,9	-26
Дніпропетровська	231	154	123	24,9	23,1	19,0	-31
Донецька	230	209		17,4	17,8		-209
Житомирська	458	424	395	39,1	36,9	29,8	-29
Закарпатська	270	214	222	17,0	15,7	14,2	+8
Запорізька	157	145	141	12,6	12,5	10,6	-4
Івано-Франківська	285	253	232	16,2	16,1	14,9	-21
Київська	314	292	253	22,0	22,2	19,2	-39
Кіровоградська	268	246	237	19,3	19,2	18,6	-9
Луганська	406	349	138	29,8	30,5	11,9	-211
Львівська	528	364	352	30,0	30,4	29,4	-12
Миколаївська	241	215	210	16,6	16,8	17,0	-5
Одеська	218	196	127	18,3	16,5	11,0	-69
Полтавська	659	582	529	43,7	43,0	39,3	-53
Рівненська	668	510	498	42,5	42,8	41,6	-12
Сумська	369	357	352	24,2	26,1	25,8	-5
Тернопільська	270	261	258	21,2	19,4	18,6	-3
Херсонська	155	124	97	16,0	15,2	11,6	-27
Хмельницька	506	461	425	38,2	36,4	32,5	-36
Черкаська	343	303	261	31,2	31,5	27,3	-42
Чернівецька	183	154	149	14,5	13,1	12,7	-5
Чернігівська	501	351	250	33,7	28,2	21,0	-101
Разом	9414	8204	6922	706,4	686,8	564,4	-941

Додаток 3

Таблиця 3.1

**Загальний обсяг роздрібного товарообороту споживчої кооперації України
(розраховано автором за [154-157]) (млн. грн.)**

Облспоживспілки	2012 р.		2013 р.		2014 р.			
	фактичне виконання	% виконання планового завдання	фактичне виконання	% виконання планового завдання	фактичне виконання	% виконання планового завдання	у % до 2013 р.	
							у діючих цінах	у порівнянних цінах*
Кримспоживспілка	230,5	100,3	236,6	98,4	261,0	96,0	100,7	99,7
Вінницька	515,5	114,9	627,0	103,4	671,9	100,3	101,6	100,6
Волинська	152,6	92,0	160,6	99,0	134,4	96,0	100,8	99,8
Дніпропетровська	347,2	у 2,1 р.б.	757,0	86,7	754,0	88,4	97,8	96,8
Донецька			112,4	99,0	114,6	99,8	98,7	97,8
Житомирська	302,7	96,2	254,6	90,5	232,0	87,4	95,0	94,1
Закарпатська	153,3	104,6	153,6	100,5	161,5	99,0	101,5	100,5
Запорізька			83,6	98,4	86,9	100,7	100,0	99,0
Івано-Франківська	99,9	100,1	108,4	101,2	111,0	100,3	98,6	97,6
Київська			78,5	95,4	75,2	97,6	94,0	93,1
Кіровоградська	94,7	103,5	86,4	89,0	60,6	88,8	75,8	75,1
Луганська	105,6	105,3	114,8	93,5	126,7	96,8	104,1	103,0
Львівська	198,8	92,2	199,6	96,4	172,4	91,9	98,7	97,7
Миколаївська	38,4	112,3	39,4	98,8	31,8	96,7	77,3	76,6
Одеська	69,0	104,6	87,6	102,0	110,0	103,0	100,3	99,4
Полтавська	272,1	96,6	272,2	99,2	281,2	94,9	98,9	98,0
Рівненська	507,8	122,8	545,0	100,3	454,1	98,0	104,5	103,4
Сумська	144,1	112,2	169,6	103,8	185,0	109,2	104,6	103,6
Тернопільська	206,3	93,7	214,8	95,2	205,0	91,4	92,7	91,8
Херсонська	104,1	97,1	79,6	93,7	63,2	96,6	78,9	78,1
Хмельницька	181,8	103,3	202,2	92,1	226,1	86,0	104,8	103,8
Черкаська	354,4	109,5	373,6	102,0	382,2	101,4	97,2	96,3
Чернівецька	113,1	93,2	115,8	86,9	124,7	85,0	101,1	100,1
Чернігівська	176,2	96,6	168,8	93,7	127,2	78,9	85,8	85,0
Разом	4368,1	108,4	5241,7	95,8	5152,7	94,4	98,6	97,6

* за індексами цін, що розраховані Державною службою статистики України

Таблиця 3.2

**Товарооборот роздрібної торгової мережі споживчої кооперації України
(розраховано автором за [154-157]) (млн. грн.)**

Облспоживспілки	2012 р.		2013 р.		2014 р.				
	фактичне виконання	% виконання планового завдання	фактичне виконання	% виконання планового завдання	фактичне виконання	% виконання планового завдання	у % до 2013 р.		середньомісячний товарооборот у розрахунку на 1 магазин (тис. грн.)
							у діючих цінах	у порівняних цінах*	
Кримспоживспілка	200,7	100,3	203,2	98,0	223,4	95,4	100,5	98,6	53,1
Вінницька	471,5	116,5	585,0	103,9	628,5	100,4	101,6	99,8	37,3
Волинська	98,1	88,1	99,0	101,0	85,8	94,7	99,5	97,6	23,9
Дніпропетровська	327,6	у2,2 р.б.	727,6	99,6	721,4	87,7	97,3	95,4	390,0
Донецька			98,2	103,2	100,9	97,4	98,8	97,0	40,2
Житомирська	245,3	98,5	216,2	88,1	200,7	87,1	93,1	91,3	35,4
Закарпатська	111,3	104,5	112,0	100,3	117,6	99,8	102,1	100,3	41,8
Запорізька			77,0	101,0	82,2	93,7	101,9	99,8	41,0
Івано-Франківська	82,3	100,0	91,6	100,8	96,8	100,3	101,4	99,6	29,1
Київська			62,8	102,4	64,2	99,6	94,4	92,5	16,9
Кіровоградська	84,1	103,5	76,2	93,8	54,6	87,7	77,8	76,1	18,5
Луганська	94,9	104,5	102,2	100,9	113,7	96,5	104,9	103,2	23,4
Львівська	166,0	91,9	167,8	94,1	142,4	91,7	98,3	96,7	30,6
Миколаївська	32,5	113,6	33,6	102,4	26,9	99,1	76,7	75,1	9,8
Одеська	53,4	104,1	69,2	105,7	88,3	103,1	100,2	98,7	34,6
Полтавська	237,0	95,7	230,2	96,8	238,9	94,2	99,2	97,6	34,0
Рівненська	362,9	125,0	398,4	110,6	362,5	99,8	104,2	102,4	56,6
Сумська	126,2	112,4	148,2	113,2	162,5	110,2	105,0	103,0	34,1
Тернопільська	193,1	94,4	206,0	97,0	196,9	91,7	93,3	91,4	62,3
Херсонська	86,9	97,2	66,4	99,2	53,4	97,5	80,0	78,5	31,4
Хмельницька	152,8	104,4	171,4	92,7	192,5	85,6	105,4	103,5	34,8
Черкаська	313,5	110,0	337,8	111,5	346,9	101,2	97,4	95,6	89,1
Чернівецька	88,8	97,4	93,8	101,3	101,5	86,7	102,0	100,1	49,1
Чернігівська	145,2	95,6	138,2	99,7	102,9	79,4	84,6	83,0	21,1
Разом	3674,1	109,5	4512,0	102,2	4505,3	94,5	98,5	96,7	43,9

* за індексами цін, що розраховані Державною службою статистики України

Додаток И

Таблиця И.1

**Чистий прибуток, збиток підприємств торговельної галузі споживчої
кооперації України [154-157] (тис. грн.)**

Облспоживспілки	Прибуток			Збиток			Зведений чистий прибуток		
	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
Кримспоживспілка	2174			-	-		2284		
Вінницька	3574	8332	6045	3	1511	894	1789	6821	5151
Волинська	784	6111	5435	-	-		922	6111	5435
Дніпропетровська	10490	17033	14460	61	365	28	8564	16668	14432
Донецька	1352	7351	2993*	2	769	304*	229	6582	2689*
Житомирська	1244	10388	7401	331	651	326	1025	9737	7075
Закарпатська	503	3694	4701	-	135	258	537	3559	4443
Запорізька	1104	1526	899	80	146	251	649	1380	648
Івано-Франківська	639	2232	3070	-	438	798	479	1794	2272
Київська	1050	6200	4342	654	809	632	3574	5391	3710
Кіровоградська	509	4488	1173	3	335	139	2379	4153	1034
Луганська	170	4614	1233	77	193	242	116	4421	991
Львівська	543	3316	3509	-			635	3316	3509
Миколаївська	1210	2280	2185	-		445	603	2280	1740
Одеська	1005	12695	6218	-	505	283	805	12190	5935
Полтавська	779	2213	3276	224	334	144	363	1879	3132
Рівненська	5622	13759	13529	430	430		7318	13329	13529
Сумська	2718	8773	10427	-		1223	1465	8773	9204
Тернопільська	5045	8031	9944	-		624	5918	8031	9320
Херсонська	131	4150	2543	-			72	4150	2543
Хмельницька	761	4098	6152	-			699	4098	6152
Черкаська	3470	11581	11978	-	144	1975	3580	11437	10003
Чернівецька	1440	2589	4513	-			1163	2589	4513
Чернігівська	794	4895	4234	86	592	748	848	4303	3486
Разом	47111	150349	130260	2876	7357	9314	46016	142992	120946

Примітка: за I квартал.

Додаток Л

Розрахунок радіуса кола кожної групи товарів торговельного підприємства
для побудови матриці БКГ

Радіус цього кола визначаємо за формулою: $R = \sqrt{\frac{Q}{3.14}} : M$, де M – обраний масштаб.

В нашому випадку обираємо наступний масштаб: в одному сантиметрі – 3 тис. тон. Тоді:

$$R_1 = \sqrt{\frac{648,5}{3,14}} : 3 = 4,8 \text{ см};$$

$$R_2 = 0,39 \text{ см};$$

$$R_3 = 0,33 \text{ см};$$

$$R_4 = 3,20 \text{ см};$$

$$R_5 = 1,17 \text{ см};$$

$$R_6 = 0,14 \text{ см};$$

$$R_7 = 0,25 \text{ см};$$

$$R_8 = 0,10 \text{ см}.$$

Додаток М

Використання методу аналізу ієрархій для дослідження впливу чинників на конкурентний потенціал торговельних підприємств споживчої кооперації

Таблиця М.1

Матриця попарних порівнянь для елементів рівня 2

Позначення чинника	Позначення чинника		
	А	В	С
А	1	0,20	0,142857
В	5	1	0,333333
С	7	3	1

Таблиця М.2

Матриця попарних порівнянь для елементів рівня 3 за критерієм «Зовнішні чинники»

Позначення чинника	Позначення чинника													Локальні пріоритети
	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	a9	a10	a11	a12	a13	
a1	1	1	0,3	0,5	0,3	3	0,5	0,2	5	0,18	5	3	4	0,064
a2	1	1	0,3	0,33	0,2	3	1	0,3	4	0,3	5	3	5	0,071
a3	4	3	1	2	1	5	3	1	7	1	7	5	7	0,185
a4	2	3	0,5	1	0,3	3	1	0,3	7	0,3	0,1	0,3	0,2	0,046
a5	3	5	1	3	1	5	3	1	7	1	7	5	7	0,194
a6	0,3	0,3	0,2	0,33	0,2	1	0,3	0,2	3	0,2	3	1	3	0,037
a7	2	1	0,3	1	0,3	3	1	0,3	5	0,3	5	3	5	0,086
a8	5	3	1	3	1	5	3	1	7	1	7	5	7	0,194
a9	0,2	0,3	0,1	0,14	0,1	0,3	0,2	0,1	1	0,1	1	0,3	1	0,019
a10	6	3	1	3	1	5	5	1	7	1	7	5	7	0,205
a11	0,2	0,2	0,1	7	0,1	0,3	0,2	0,1	1	0,1	1	0,3	1	0,025
a12	0,3	0,3	0,2	3	0,2	1	0,3	0,2	3	0,2	3	1	3	0,035
a13	0,3	0,2	0,1	5	0,1	0,3	0,2	0,1	1	0,1	1	0,3	1	0,025

Таблиця М.3

Матриця попарних порівнянь для елементів рівня 3 за критерієм «Внутрішні чинники, що здійснюють позитивний вплив»

Позначення чинника	Позначення чинника									Локальні пріоритети
	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	
B1	1,0	2,0	1,0	2,0	2,0	5,0	3,0	3,0	2,0	0,201
B2	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	3,0	2,0	2,0	1,0	0,109
B3	1,0	2,0	1,0	2,0	2,0	5,0	3,0	3,0	2,0	0,201
B4	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	3,0	2,0	2,0	1,0	0,109
B5	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	3,0	2,0	2,0	1,0	0,109
B6	0,2	0,3	0,2	0,3	0,3	1,0	0,3	0,3	0,3	0,032
B7	0,3	0,5	0,3	0,5	0,5	3,0	1,0	1,0	0,5	0,063
B8	0,3	0,5	0,3	0,5	0,5	3,0	1,0	1,0	0,5	0,063
B9	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	4,0	2,0	2,0	1,0	0,113

Таблиця М.4

Матриця попарних порівнянь для елементів рівня 3 за критерієм «Внутрішні чинники, що здійснюють негативний вплив»

Позначення чинника	Позначення чинника									Локальні пріоритети
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	
C1	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	2,0	1,0	0,5	2,0	0,093
C2	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	2,0	1,0	0,5	2,0	0,093
C3	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	3,0	2,0	1,0	3,0	0,175
C4	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	3,0	2,0	1,0	3,0	0,175
C5	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	2,0	1,0	0,5	2,0	0,093
C6	0,5	0,5	0,3	0,3	0,5	1,0	0,5	0,3	1,0	0,051
C7	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	2,0	1,0	0,5	2,0	0,093
C8	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	3,0	2,0	1,0	3,0	0,175
C9	0,5	0,5	0,3	0,3	0,5	1,0	0,5	0,3	1,0	0,051

Додаток Н

Нечіткі бази знань для оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на конкурентний потенціал

Таблиця Н.1

Нечітка база знань для оцінки впливу зовнішніх факторів на конкурентний потенціал

x1	x2	x3	x4	y1
низький	низький	низький	низький	низький
низький	середній	низький	низький	низький
низький	низький	середній	низький	низький
низький	низький	низький	середній	низький
середній	низький	низький	низький	низький
середній	середній	низький	низький	низький
середній	низький	середній	низький	низький
середній	низький	низький	середній	середній
низький	середній	середній	низький	низький
низький	середній	низький	середній	середній
низький	низький	середній	середній	середній
низький	середній	середній	середній	середній
середній	низький	середній	середній	середній
середній	середній	середній	низький	середній
середній	середній	середній	середній	середній
низький	низький	низький	високий	середній
високий	низький	низький	середній	середній
низький	високий	високий	низький	середній
високий	середній	середній	середній	середній
середній	високий	середній	середній	середній
середній	середній	високий	середній	середній
середній	середній	середній	високий	середній
середній	середній	високий	високий	високий
середній	високий	середній	високий	високий
середній	високий	високий	середній	середній
високий	середній	середній	високий	високий
середній	середній	високий	високий	високий
високий	низький	високий	високий	високий
низький	високий	високий	високий	високий
високий	високий	низький	високий	високий
високий	високий	високий	низький	високий
високий	низький	високий	низький	середній
високий	високий	низький	низький	середній
високий	високий	високий	високий	високий

Таблиця Н.2

Нечітка база знань для оцінки впливу внутрішніх чинників, що здійснюють позитивний вплив на конкурентний потенціал

x1	x2	x3	y1
низький	низький	низький	низький
низький	середній	низький	низький
низький	низький	середній	низький
середній	низький	низький	низький
низький	середній	середній	середній
середній	низький	середній	середній
середній	середній	низький	середній
середній	середній	середній	середній
середній	середній	високий	середній
середній	високий	середній	середній
високий	середній	середній	середній
високий	високий	середній	високий
високий	середній	високий	високий
середній	високий	високий	високий
високий	високий	високий	високий
низький	високий	високий	середній
високий	низький	високий	середній
високий	високий	низький	середній

Таблиця Н.3

Нечітка база знань для оцінки впливу внутрішніх чинників, що чинять негативний вплив на конкурентний потенціал

x1	x2	x3	y1
низький	низький	низький	високий
низький	середній	низький	високий
низький	низький	середній	високий
середній	низький	низький	високий
низький	середній	середній	середній
середній	низький	середній	середній
середній	середній	низький	середній
середній	середній	середній	середній
середній	середній	високий	середній
середній	високий	середній	середній
високий	середній	середній	середній
високий	високий	середній	низький
високий	середній	високий	низький
середній	високий	високий	низький
високий	високий	високий	низький
низький	високий	високий	середній
високий	низький	високий	середній
високий	високий	низький	середній

Додаток О
Анкета опитування
працівників підприємств та організацій споживчої кооперації України

Шановні панове!

З метою визначення потенціалу розвитку споживчої кооперації, факторів, що впливають на його конкурентоспроможність, і проведення діагностики конкурентного становища кооперативних торговельних підприємств кафедра комерційної діяльності та підприємництва ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» проводить експертне опитування провідних спеціалістів споживчої кооперації України.

Ваші відповіді допоможуть сформувати інформаційну базу для узагальнення відповідних управлінських аспектів з метою їх покращення.

Будь-ласка, уважно ознайомтесь із запитаннями анкети і оберіть ті варіанти запропонованих відповідей, які найбільш повно відповідатимуть Вашим думкам. Перед обраними Вами варіантами відповідей просимо поставити знак «+», якщо інше не передбачено в питанні.

Заздалегідь вдячні за відповіді. Сподіваємося на плідну співпрацю!

1. Які головні фактори формують макросередовище підприємств та організацій споживчої кооперації:

- макроекономічна ситуація;
- стан законодавчої бази;
- стан конкурентного середовища;
- розмір ринку та його потенціал;
- інфраструктурне забезпечення кооперативних підприємств та організацій;
- тенденції в галузевих прибутках;
- стан розвитку економіки;
- купівельна спроможність населення;
- динаміка та структура споживання;
- фінансова та кредитна політика щодо розвитку споживчої кооперації;
- рівень зайнятості населення;
- рівень розвитку кооперативної освіти;
- рівень інноваційного розвитку країни.

2. Зазначте основні перешкоди, які стримують розвиток споживчої кооперації України:

- недосконалість законодавства;
- відсутність коштів;
- конкуренція;
- нестача спеціалістів;
- відсутність якісного управління ринковою діяльністю підприємств та організацій споживчої кооперації;

- високий рівень оподаткування;
- втручання державних органів у діяльність кооперативних підприємств (організацій);
- висока плата за комунальні послуги, енергоносії;
- політична нестабільність;
- хабарництво;
- інше _____.

3. Вкажіть основні конкурентні переваги підприємств і організацій споживчої кооперації України:

- постійний моніторинг і аналіз ринкового середовища;
- формування асортименту товарів з урахуванням попиту споживачів;
- орієнтація на споживачів і ринок;
- поєднання кооперативних засад з підприємницькими ініціативами;
- можливість здійснювати диверсифікацію діяльності;
- розширення мережі кооперативних підприємств;
- відкритість до інновацій та впровадження нових ефективних форм і методів господарювання;
- міжнародне співробітництво.

4. Зазначте основні зовнішні загрози, що перешкоджають діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації України:

- нестабільність ринкового середовища;
- неефективна політика комерційних банків у сфері кредитування, високі відсоткові ставки за користування кредитами;
- міграція сільського населення в міста;
- негативні соціально-демографічні і культурні зміни у суспільстві;
- низька платоспроможність населення сільських районів;
- високий рівень інфляційних процесів, знецінення грошових коштів;
- поява конкуренції на сільському ринку (дрібних приватних (комерційних) структур і фізичних осіб), втрата монопольного становища споживчої кооперації на ньому;
- недосконалість законодавчої бази споживчої кооперації.

5. Вкажіть найбільш вагомі сильні сторони функціонування підприємств та організацій споживчої кооперації, що впливають на їх конкурентний потенціал:

- відомість і визнання бренду споживчої кооперації України на ринку товарів та послуг;
- багатоцільовий характер функціонування;
- багатогалузевий характер діяльності;
- комбінована соціально-економічна система;
- підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації членів і працівників кооперативів;
- соціальна спрямованість місії споживчої кооперації;

- підвищення рівня культури та життя сільського населення через розвиток сучасних об'єктів торговельного та соціально-культурного обслуговування;
- поєднання торговельної діяльності зі сферою виробництва, послуг і ресторанного господарства;
- наявність розгалуженої сучасної конкурентоспроможної мережі об'єктів торгівлі і закладів харчування;
- можливість самостійно формувати ціну на продукти власного виробництва.

6. Зазначте основні слабкі сторони функціонування підприємств та організацій споживчої кооперації, що гальмують досягнення конкурентоспроможності:

- застарілість активної частини основних засобів (виробничого і технологічного обладнання);
- постійний дефіцит (недостатність, відсутність) власних оборотних коштів на покриття потреб системи;
- низький рівень стимулювання членства в споживчих товариствах і участі членів споживчих товариств (пайовиків) в основній діяльності підприємств (організацій) системи;
- невідповідність діючого механізму управління організацій та підприємств споживчої кооперації умовам ринкової економіки і євроінтеграційним процесам;
- незначна увага до процесу стратегічного планування господарської діяльності кооперативних підприємств (організацій);
- відсутність чітко окресленої стратегії розвитку і тактичних механізмів її реалізації, низький рівень підготовленості спеціалістів з цих питань і до роботи в умовах конкуренції;
- відсутність стабільних міжгосподарських зв'язків з підприємствами промисловості і АПК в ринкових сегментах;
- низький рівень зовнішніх і внутрішніх капіталовкладень у підприємства кооперативної системи господарювання;
- низький рівень заробітної плати на підприємствах і в організаціях споживчої кооперації;
- недостатня увага маркетинговим дослідженням і пошуку нових товарних ринків збуту.

7. Зазначте, будь-ласка, чи існує офіційно затверджена конкурентна стратегія торговельних підприємств, що знаходяться у підпорядкуванні Вашої обспоживспілки:

- так;
- ні;
- важко відповісти.

8. Вкажіть, які з нижче перерахованих цілей, на Вашу думку, відображені, чи мають бути відображені у конкурентній стратегії торговельного підприємства:

8.1. Ринкові цілі:

- збільшення частки ринку торговельного підприємства за рахунок збільшення об'ємів реалізації товарів;
- збільшення частки ринку лише за окремими групами товарів торговельного підприємства;
- збільшення частки ринку торговельного підприємства лише у конкретних регіонах обслуговування;
- збільшення частки ринку за рахунок розширення асортименту (нові види продукції, нові товарні групи);
- диверсифікація видів діяльності підприємства (в яких саме напрямках);
- інші цілі (зазначте) _____.

8.2. Економічні цілі:

- підвищення фінансової стійкості підприємства;
- підвищення середньої рентабельності торговельного підприємства;
- підвищення середнього рівня заробітної плати працівників підприємства;
- інші цілі (зазначте) _____.

8.3. Організація взаємовідносин зі споживачами:

- збереження існуючої кількості реальних споживачів;
- заохочення до співпраці нових споживачів, освоєння нових сегментів споживчого ринку;
- інші цілі (зазначте) _____.

8.4. Просування бренду підприємства споживчої кооперації:

- підвищення ступеню впізнання бренду споживчої кооперації;
- збільшення чисельності прихильників бренду споживчої кооперації;
- підвищення вартості бренду споживчої кооперації;
- інші цілі (зазначте) _____.

9. Оцініть за 5-и бальною шкалою важливість нижчезазначених завдань відносно подальшого успішного функціонування торговельних підприємств, що знаходяться у підпорядкуванні Вашої облспоживспілки:

Найменування задачі	Оцінка
1	2
Розробка критеріїв оцінки цінності (значимості) споживачів та їх ранжування.	
Запровадження систем CRM (організація взаємовідносин з клієнтами).	
Розробка типових програм по утриманню та підвищенню ступеня прихильності споживачів до торговельного підприємства.	
Аналіз попиту і його тенденцій на окремі види продукції та товарні групи.	
Розробка прогнозу реалізації основних товарних груп на період від трьох і більше місяців.	
Аналіз асортименту основних видів продукції з урахуванням господарських показників та ринкових критеріїв функціонування підприємства.	
Удосконалення цінової політики підприємства.	

1	2
Удосконалення комунікаційної політики торговельного підприємства.	
Аналіз асортиментної, цінової, комунікаційної політик, організації товароруху, гарантійного обслуговування та сервісного супроводження продукції конкурентів.	
Оцінка вірогідності реалізації нових товарних груп.	
Оцінка вірогідності освоєння нових ринкових сегментів або диверсифікації діяльності підприємства.	
Оперативність обслуговування споживачів.	
Оптимізація транспортних та логістичних схем.	
Розробка критеріїв оцінки ефективності роботи персоналу, оптимізація методів стимулювання їх праці.	

10. Оцініть за 5-и бальною шкалою ступінь оперативності та достатності нижчезазначеної інформації щодо подальшого розвитку торговельних підприємств споживчої кооперації:

Інформаційний аспект	Оцінка
Аналіз кон'юнктури ринку за товарними групами, можливих тенденцій її зміни.	
Аналіз структури ключових мотивів споживачів щодо придбання товарів у даного торговельного підприємства.	
Аналіз причин зменшення кількості реальних споживачів торговельного підприємства.	
Порівняльний аналіз стратегії організації взаємовідносин зі споживачами даного торговельного підприємства та основних конкурентів.	
Аналіз причин незадоволеності споживчого попиту.	
Оцінка основних характеристик та якості продукції, що реалізується, організації гарантійного та сервісного обслуговування споживачів, динаміка їх змін.	
Прогноз об'ємів реалізації основних товарних груп торговельним підприємством на період від трьох і більше місяців.	
Аналіз асортименту основних видів продукції з урахуванням господарських показників та ринкових критеріїв функціонування підприємства.	
Аналіз асортиментної, цінової, комунікаційної політик, організації товароруху, гарантійного обслуговування та сервісного супроводження продукції конкурентів.	
Обґрунтування доцільності розширення (звуження) асортименту за товарними групами чи окремим видам продукції підприємства.	
Аналіз ефективності організації взаємовідносин підприємства з постачальниками, споживачами.	
Обґрунтування доцільності активізації комунікаційних заходів, оцінка ефективності вже існуючих.	

11. Чим, на Вашу думку, найбільш мотивовані споживачі, обираючи обслуговування у торговельних підприємствах споживчої кооперації:

Місце	Показник
1	2
	Унікальність (відмінність) товарної пропозиції підприємства.

1	2
	Повнота та достатність асортименту, можливість придбання супутніх товарів.
	Якість товарів.
	Рівень цін.
	Система знижок.
	Види та форми оплати.
	Географічне розташування торговельного підприємства.
	Відомість бренду споживчої кооперації.
	Інше (зазначте).

12. Опишіть основні ознаки постійних покупців торговельних підприємств Вашої облспоживспілки (стать, вік, середній рівень доходів, сімейний стан, місце проживання тощо):

_____.

13. Зазначте, чи відомі Вам причини зменшення кількості реальних споживачів торговельних підприємств споживчої кооперації:

- так;
- ні;
- важко відповісти;
- якщо «так», то вкажіть їх: _____.

14. Які заходи, на Вашу думку, необхідно першочергово здійснити з метою підвищення ефективності реалізації конкурентної стратегії торговельних підприємств споживчої кооперації:

Місце	Заходи
	Підвищення ступеню взаємодії структурних підрозділів підприємства у процесі підготовки та прийняття управлінських рішень, запровадження додаткового стимулювання за високу виконавчу дисципліну в процесі прийняття управлінських рішень.
	Підвищення ступеню комп'ютерного та програмного забезпечення підприємства.
	Організація навчання управлінського персоналу підприємства основам маркетингу взаємовідносин.
	Визначення критеріїв оцінки ефективності маркетингової діяльності торговельного підприємства.
	Визначення порядку та періодичності проведення аудиту організації взаємовідносин зі споживачами.
	Інше (зазначте).

15. Вкажіть, будь-ласка, облспоживспілку, у якій Ви працюєте:

16. Яку посаду Ви займаєте на підприємстві, організації:

Додаток П

Методичне забезпечення формування конкурентної стратегії
торговельного підприємства споживчої кооперації

Таблиця П.1

Рівень вирішення задач «Аналіз» (систематизовано за [3, 5, 29,192, 199, 200, 205, 208, 215-216])

Методи та інструменти	Ключові характеристики	Результат
1	2	3
Матриця SWOT	SWOT-аналіз – методологічний інструмент, що дозволяє здійснити повний аудит діяльності підприємства. На підставі його проведення робиться висновок про те, в якому напрямку підприємство повинно розвивати свій бізнес, визначається розподіл ресурсів і можливостей. Результатом аналізу є розробка стратегії або гіпотези для подальшої перевірки.	Матриця можливостей, матриця загроз підприємства.
Порівняльний галузевий аналіз	Об'єкт такого аналізу – ідентичні показники підприємств однієї галузі, наприклад товарооборот, рентабельність, продуктивність праці.	Галузева система техніко-економічних мультиплікаторів.
Конкурентний аналіз	Конкурентний аналіз – це всебічне дослідження конкурентного положення підприємства і доступних ринків з метою формування ефективної конкурентної стратегії. Конкурентний аналіз галузі включає наступну послідовність дій: визначення основних економічних характеристик галузі; визначення рушійних сил розвитку галузі; оцінка конкурентних сил галузі; оцінка ринкових позицій конкуруючих підприємств галузі; визначення ключових факторів успіху; оцінка перспектив розвитку галузі.	Основні економічні характеристики галузі, характеристики основних конкурентів, ключові фактори успіху, перспективи розвитку галузі.
Аналіз ресурсів	Аналіз ресурсів – це аналіз внутрішнього середовища підприємства. Дана процедура відбувається в три етапи: 1) створення профілю ресурсів – описуються й оцінюються управлінські, маркетингові, фінансові, інформаційні, технологічні та інші ресурси як власного підприємства, так і підприємств-конкурентів; 2) визначення сильних та слабких сторін – створений профіль ресурсів зіставляється з вимогами ринку; 3) ідентифікація компетенцій – сильні та слабкі сторони підприємства порівнюються з аналогічними показниками основного конкурента.	Профіль ресурсів, сильні та слабкі сторони підприємства, специфічні компетенції.

Продовж. табл. П.1

1	2	3
Бенчмаркінг	Бенчмаркінг – це механізм порівняльного аналізу ефективності роботи одного підприємства з показниками інших підприємств. У центрі аналізу найчастіше стоїть порівняння одних і тих же функціональних компонент різних підприємств галузі для виявлення «кращого в своєму класі». Мета такого заходу – виявлення недостатньої ефективності виконання тих чи інших функцій і причин цих явищ у порівнянні з «найкращим у своєму класі» та прийняття відповідних заходів щодо їх усунення.	Порівняльний аналіз бізнес-процесів; визначення причин неефективної діяльності; запозичення існуючого прикладу для покращення показників діяльності підприємства.
Аналіз конкурентного середовища ринку за моделлю «5 сил конкуренції»	Даний аналіз проводиться шляхом аналізу п'яти зовнішніх сил: ринкова сила постачальників, ринкова сила покупців, ринкова сила існуючих конкурентів, загроза появи нових конкурентів, загроза появи товарів-субститутів. Експертний аналіз зазначених складових елементів (детермінант) дозволяє визначити ринкову силу підприємства з метою зміцнення його потенційних можливостей.	Розрахунок ринкової влади основних детермінант конкуренції.

Таблиця П.2

Рівень вирішення задач «Встановлення загальних параметрів конкурентної стратегії» (систематизовано за [3, 5, 29,192, 199, 200, 205, 208, 215-216])

Методи та інструменти	Ключові характеристики	Результат
Мозковий штурм	Метод мозкового штурму – оперативний метод вирішення проблеми на основі стимулювання творчої активності, при якому учасники обговорення пропонують значну кількість варіантів вирішення поставленої проблеми. У подальшому із даної множини ідей обираються найбільш прийнятні для адаптації у діяльність підприємства.	Проекти місії, цілей функціонування підприємства.
Дерево цілей	Дерево цілей – це структурована, побудована за ієрархічним принципом (розподілена за рівнем ранжування) сукупність цілей економічної системи, програми, плану в якій виділені генеральна мета («вершина дерева»), підпорядковані їй підцілі першого, другого і подальшого рівнів («гілки дерева»).	Ієрархія цілей

**Рівень вирішення задач «Планування конкурентної стратегії»
(систематизовано за [3, 5, 29,192, 199, 200, 205, 208, 215-216])**

Методи та інструменти	Ключові характеристики	Результат
1	2	3
Метод «Мак-Кінсі»	Основними оціночними показниками виступають конкурентна позиція підприємства (слабка, середня, сильна) та привабливість ринку (аналогічні три оцінки).	Матриця «Мак-Кінсі».
Метод Бостонської консультативної групи	Показниками, що формують матрицю оцінок, є темп зростання виробництва (реалізації) і контрольована даним підприємством частка ринку.	Матриця «Темп росту-частка ринку».
Модель Shell/DPM	Модель Shell/DPM представляє собою двовимірну таблицю, де осі X та Y відображають сильні сторони підприємства (конкурентна позиція) та галузеву привабливість (продукт-ринок). Зокрема, ось X відображає конкурентоспроможність бізнес-сектора підприємства (або його здатність отримувати переваги з тих можливостей, які існують у відповідній бізнес-області). Ось Y, відповідно, є загальним виміром стану і перспектив галузі. На основі аналізу конкурентної позиції і галузевої привабливості визначаються можливі конкурентні стратегії.	Проекти конкурентних стратегій.
Метод життєвого циклу	Метод заснований на визначенні стратегічних напрямів і дій для кожної стадії життєвого циклу підприємства (створення, зростання, зрілість, спад, реорганізація, банкрутство, ліквідація).	Управління життєвим циклом підприємства.
Модель ADL/LC	Модель ADL/LC являє собою стратегічний підхід, який базується на зіставленні положення підприємства на ринку і стадії життєвого циклу товару, що виробляється або реалізується.	Проекти конкурентних стратегій.
PIMS-аналіз	PIMS-аналіз – аналіз рівня впливу обраної конкурентної стратегії на величину прибутку та рентабельності підприємства. Метод заснований на застосуванні емпіричної моделі, яка пов'язує широкий діапазон стратегічних (ринкова частка, якість продукту, стадія життєвого циклу підприємства тощо) і ситуаційних (швидкість зростання ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу та галузевих прибутків) змінних з величиною прибутку і здатністю зміцнювати конкурентоспроможність підприємства.	Проекти конкурентних стратегій.

Продовження табл. П.3

1	2	3
Модель Г. Стейнера	Дана модель представляє собою матрицю, що класифікує ринки і продукти на такі, як: існуючі; нові, але пов'язані з існуючими; радикально нові. Матриця відображає рівень ризику і, відповідно, ступінь вірогідності успіху при розробці конкурентної стратегії підприємства у процесі оцінки категорій «ринок-продукт».	Проекти стратегій.
Модель І. Ансоффа	Модель, що припускає розробку конкурентних стратегій підприємства за наступними напрямками: стратегія проникнення на ринок (існуючий товар-існуючий ринок), стратегія розвитку ринку (існуючий товар-новий ринок), стратегія розвитку товару (новий товар-існуючий ринок), стратегія диверсифікації (новий товар-новий ринок).	Проекти стратегій.
Модель Д. Абеля	За допомогою матриці Д. Абеля розробляються конкурентні стратегії, спираючись на такі ринкові аспекти функціонування підприємства: потреби ринку; реальний сегмент споживачів; технології, що застосовуються підприємством. Критерієм прийнятності допустимої стратегії виступає відповідність технологічних та маркетингових можливостей підприємства особливостям розвитку галузі. Іншим критерієм виступає привабливість галузі та конкурентоспроможність підприємства.	Проекти стратегій.

**Рівень вирішення задач «Реалізація конкурентної стратегії»
(систематизовано за [3, 5, 29,192, 199, 200, 205, 208, 215-216])**

Методи та інструменти	Ключові характеристики	Результат
Структура розподілу (декомпозиція) робіт	Структура розподілу (декомпозиція) робіт (СРР) – ієрархічна структура розподілу стратегії на підстратегії, пакети робіт різного рівня, пакети детальних робіт. СРР є засобом для створення системи управління конкурентними стратегіями, оскільки дозволяє вирішувати проблеми організації запланованих робіт, розподілу відповідальності, оцінки вартості стратегічних змін, створення системи звітності тощо. Основою декомпозиції СРР можуть бути: 1) компоненти асортиментного профілю підприємства, нових напрямів діяльності, що будуть розглядатися у процесі реалізації конкурентної стратегії; 2) процесні або функціональні елементи діяльності підприємства; 3) етапи життєвого циклу стратегічного проекту.	Структурна схема послідовності реалізації стратегії.
Збалансована система показників	Збалансована система показників – система стратегічного управління підприємством на підставі вимірювання та оцінки ефективності його діяльності за набором показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору конкурентної стратегії) аспекти діяльності (управлінські, фінансові, маркетингові, технологічні, інформаційні тощо).	Стратегічні карти.

Таблиця П.5

Рівень вирішення задач «Контроль за реалізацією стратегії»
(систематизовано за [3, 5, 29,192, 199, 200, 205, 208, 215-216])

Методи та інструменти	Ключові характеристики	Результат
Стратегічний аудит	Стратегічний аудит – складова частина аудиту, яка здійснює перевірку ефективності реалізованих стратегічних рішень і стратегії розвитку підприємства (збалансована система показників, «піраміда ефективності», модель ЕР2М, квантове вимірювання досягнень, вимірювання досягнень за версією «Ернст & Янг», «ділове вікно управління» тощо).	Оцінка якості розроблених конкурентних стратегій.
Внутрішній аудит	Внутрішній аудит – невід’ємна частина загальної системи внутрішньогосподарського контролю діяльності підприємства. Мета – незалежна експертна оцінка основних функцій суб’єкта господарювання, з наданням відповідних рекомендацій по покращенню діяльності підприємства, визначенням стратегічного потенціалу покращення і реалізації запропонованих покращень.	Звіт про внутрішній аудит.

Додаток Р

Маркетинг-бриф**I. Інформація про торговельне підприємство**

1. Назва підприємства.
2. Товари, що реалізуються (необхідно зазначити укрупнені товарні групи).
3. Географія продажу.
4. Ваша ринкова позиція (зазначити за товарними групами):
 - лідер;
 - претендент на лідерство;
 - нішер (спеціалізація на вузькій ринковій ніші);
 - челенджер;
 - аутсайдер.

II. Інформація про товари

5. Стадії життєвого циклу товарних категорій (вказати аналізовані товарні категорії)
 - виведення на ринок, етап формування ринку;
 - активне зростання ринку;
 - уповільнене зростання ринку, зрілість;
 - спад.
6. Зазначте основні споживчі властивості (характеристики) товарів, що реалізуються Вашим торговельним підприємством.
7. Вкажіть основні конкурентні переваги товарів Вашого підприємства.
8. Зазначте рівень цін на товарні групи, що реалізуються:
 - дуже високий;
 - вищий, у порівнянні з конкурентами;
 - на рівні конкурентів;
 - нижчий, у порівнянні з конкурентами.

III. Інформація про споживачів

9. Опишіть основні ознаки Ваших постійних покупців (стать, вік, середній рівень доходів, сімейний стан, місце проживання, вид занять, особливості поведінки, типи особистостей тощо).
10. Зазначте основні мотиви, якими керуються споживачі у процесі купівлі.

IV. Інформація про конкурентів

11. Перерахуйте назви основних підприємств-конкурентів.

12. Зазначте конкурента, що становить для Вашого підприємства найбільшу загрозу.

13. Вкажіть сильні сторони діяльності Вашого підприємства, у порівнянні з конкурентами.

14. Вкажіть сильні сторони функціонування конкурентів, у порівнянні з Вашим підприємством.

V. Маркетингові цілі підприємства

15. Зазначте основні ринкові цілі, що стоять перед даним підприємством:

– зростання товарообороту в натуральних вимірах, збільшення ринкової частки;

– збільшення прибутку;

– зміцнення ринкової позиції підприємства, утримання прибутку та об'єму товарообороту на існуючому рівні;

– збільшення капіталізації (вартості) підприємства;

– інше (необхідно зазначити).

16. Зазначте аспекти маркетингових рішень, що потребують вдосконалення у діяльності Вашого підприємства

– рішення по активізації асортиментної політики (які саме);

– рішення по активізації цінової політики (які саме);

– рішення по активізації товароруху (які саме);

– рішення по активізації просування (які саме);

– рішення по активізації кадрових питань (які саме);

– рішення стосовно стратегії розвитку підприємства.

8. Яку посаду Ви займаєте на торговельному підприємстві: _____
_____.

ДОДАТОК С

Обчислення коефіцієнтів кореляції для груп товарів

$$\rho_{12} = \frac{\min\{|d_1|, |d_2|\}}{\max\{|d_1|, |d_2|\}} \cdot \frac{d_1 \cdot d_2}{|d_1 \cdot d_2|} = \frac{\min\{|23.6|, |9|\}}{\max\{|23.6|, |9|\}} \cdot \frac{23.6 \cdot 9}{|23.6 \cdot 9|} = \frac{9}{23.6} \cdot 1 = 0.381.$$

$$\rho_{13} = \frac{\min\{|23.6|, |-0.7|\}}{\max\{|23.6|, |-0.7|\}} \cdot \frac{23.6 \cdot (-0.7)}{|23.6 \cdot (-0.7)|} = \frac{0.7}{23.6} \cdot (-1) = -0.03;$$

$$\rho_{14} = \frac{\min\{|23.6|, |-30.4|\}}{\max\{|23.6|, |-30.4|\}} \cdot \frac{23.6 \cdot (-30.4)}{|23.6 \cdot (-30.4)|} = \frac{23.6}{30.4} \cdot (-1) = -0.776;$$

$$\rho_{15} = \frac{\min\{|23.6|, |-2.7|\}}{\max\{|23.6|, |-2.7|\}} \cdot \frac{23.6 \cdot (-2.7)}{|23.6 \cdot (-2.7)|} = \frac{2.7}{23.6} \cdot (-1) = -0.114;$$

$$\rho_{16} = \frac{\min\{|23.6|, |-3|\}}{\max\{|23.6|, |-3|\}} \cdot \frac{23.6 \cdot (-3)}{|23.6 \cdot (-3)|} = \frac{3}{23.6} \cdot (-1) = -0.127;$$

$$\rho_{17} = \frac{\min\{|23.6|, |-8.6|\}}{\max\{|23.6|, |-8.6|\}} \cdot \frac{23.6 \cdot (-8.6)}{|23.6 \cdot (-8.6)|} = \frac{8.6}{23.6} \cdot (-1) = -0.364;$$

$$\rho_{18} = \frac{\min\{|23.6|, |-11.5|\}}{\max\{|23.6|, |-11.5|\}} \cdot \frac{23.6 \cdot (-11.5)}{|23.6 \cdot (-11.5)|} = \frac{11.5}{23.6} \cdot (-1) = -0.487;$$

$$\rho_{23} = \frac{\min\{|9|, |-0.7|\}}{\max\{|9|, |-0.7|\}} \cdot \frac{9 \cdot (-0.7)}{|9 \cdot (-0.7)|} = \frac{0.7}{9} \cdot (-1) = -0.078;$$

$$\rho_{24} = \frac{\min\{|9|, |-11.5|\}}{\max\{|9|, |-11.5|\}} \cdot \frac{9 \cdot (-11.5)}{|9 \cdot (-11.5)|} = \frac{9}{11.5} \cdot (-1) = -0.783;$$

$$\rho_{25} = \frac{\min\{|9|, |-2.7|\}}{\max\{|9|, |-2.7|\}} \cdot \frac{9 \cdot (-2.7)}{|9 \cdot (-2.7)|} = \frac{2.7}{9} \cdot (-1) = -0.3;$$

$$\rho_{26} = \frac{\min\{|9|, |-3|\}}{\max\{|9|, |-3|\}} \cdot \frac{9 \cdot (-3)}{|9 \cdot (-3)|} = \frac{3}{9} \cdot (-1) = -0.333;$$

$$\rho_{27} = \frac{\min\{|11.3|, |-8.6|\}}{\max\{|11.3|, |-8.6|\}} \cdot \frac{11.3 \cdot (-8.6)}{|(11.3) \cdot (-8.6)|} = \frac{8.6}{11.3} = 0.758;$$

$$\rho_{28} = \frac{\min\{|9|, |-30.4|\}}{\max\{|9|, |-30.4|\}} \cdot \frac{9 \cdot (-30.4)}{|9 \cdot (-30.4)|} = \frac{9}{30.4} \cdot (-1) = -0.296;$$

$$\rho_{34} = \frac{\min\{|-0.7|, |-1.15|\}}{\max\{|-0.7|, |-1.15|\}} \cdot \frac{(-0.7) \cdot (-1.15)}{|(-0.7) \cdot (-1.15)|} = \frac{0.7}{1.15} = 0.61;$$

$$\rho_{35} = \frac{\min\{|-0.7|, |-2.7|\}}{\max\{|-0.7|, |-2.7|\}} \cdot \frac{(-0.7) \cdot (-2.7)}{|(-0.7) \cdot (-2.7)|} = \frac{0.7}{2.7} \cdot 1 = 0.436$$

$$\rho_{35} = \frac{\min\{|-0.7|, |1.59|\}}{\max\{|-0.7|, |1.59|\}} \cdot \frac{(-0.7) \cdot (1.59)}{|(-0.7) \cdot (1.59)|} = -\frac{0.7}{1.59} = -0.44;$$

$$\rho_{36} = \frac{\min\{|-0.7|, |-3|\}}{\max\{|-0.7|, |-3|\}} \cdot \frac{(-0.7) \cdot (-3)}{|(-0.7) \cdot (-3)|} = \frac{0.7}{3} \cdot 1 = 0.233;$$

$$\rho_{37} = \frac{\min\{|-0.7|, |-8.6|\}}{\max\{|-0.7|, |-8.6|\}} \cdot \frac{(-0.7) \cdot (-8.6)}{|(-0.7) \cdot (-8.6)|} = \frac{0.7}{8.6} \cdot 1 = 0.081;$$

$$\rho_{38} = \frac{\min\{|-0.7|, |-30.4|\}}{\max\{|-0.7|, |-30.4|\}} \cdot \frac{(-0.7) \cdot (-30.4)}{|(-0.7) \cdot (-30.4)|} = \frac{0.7}{30.4} \cdot 1 = 0.023;$$

$$\rho_{45} = \frac{\min\{|-11.5|, |-2.7|\}}{\max\{|-11.5|, |-2.7|\}} \cdot \frac{(-11.5) \cdot (-2.7)}{|(-11.5) \cdot (-2.7)|} = \frac{2.7}{11.5} \cdot 1 = 0.235;$$

$$\rho_{46} = \frac{\min\{|-11.5|, |-3|\}}{\max\{|-11.5|, |-3|\}} \cdot \frac{(-11.5) \cdot (-3)}{|(-11.5) \cdot (-3)|} = \frac{3}{11.5} \cdot 1 = 0.261;$$

$$\rho_{47} = \frac{\min\{|-11.5|, |-8.6|\}}{\max\{|-11.5|, |-8.6|\}} \cdot \frac{(-11.5) \cdot (-8.6)}{|(-11.5) \cdot (-8.6)|} = \frac{8.6}{11.5} \cdot 1 = 0.748;$$

$$\rho_{48} = \frac{\min\{|-11.5|, |-30.4|\}}{\max\{|-11.5|, |-30.4|\}} \cdot \frac{(-11.5) \cdot (-30.4)}{|(-11.5) \cdot (-30.4)|} = \frac{11.5}{30.4} \cdot 1 = 0.378;$$

$$\rho_{56} = \frac{\min\{|-2.7|, |-3|\}}{\max\{|-2.7|, |-3|\}} \cdot \frac{(-2.7) \cdot (-3)}{|(-2.7) \cdot (-3)|} = \frac{2.7}{3} \cdot 1 = 0.9;$$

$$\rho_{57} = \frac{\min\{|-2.7|, |-5.2|\}}{\max\{|-2.7|, |-5.2|\}} \cdot \frac{(-2.7) \cdot (-5.2)}{|(-2.7) \cdot (-5.2)|} = \frac{2.7}{5.2} = 0.513;$$

$$\rho_{58} = \frac{\min\{|-2.7|, |-30.4|\}}{\max\{|-2.7|, |-30.4|\}} \cdot \frac{(-2.7) \cdot (-30.4)}{|(-2.7) \cdot (-30.4)|} = \frac{2.7}{30.4} \cdot 1 = 0.089;$$

$$\rho_{67} = \frac{\min\{|-3|, |-5.2|\}}{\max\{|-3|, |-5.2|\}} \cdot \frac{(-3) \cdot (-5.5)}{|(-3) \cdot (-5.2)|} = \frac{3}{5.2} \cdot (-1) = -0.58;$$

$$\rho_{68} = \frac{\min\{|-3|, |-30.4|\}}{\max\{|-3|, |-30.4|\}} \cdot \frac{(-3) \cdot (-30.4)}{|(-3) \cdot (-30.4)|} = \frac{3}{30.4} \cdot 1 = 0.099;$$

$$\rho_{78} = \frac{\min\{|-8.6|, |-30.4|\}}{\max\{|-3|, |-30.4|\}} \cdot \frac{(-8.6) \cdot (-30.4)}{|(-8.6) \cdot (-30.4)|} = \frac{8.6}{30.4} \cdot 1 = 0.283.$$

Обчислення значення коваріації обсягів реалізації продукції

$$\sigma_{12} = \sigma_{21} = r_1 \cdot r_2 \cdot \rho_{12} = 5 \cdot 19.6 \cdot 0.381 = 37.373$$

$$\sigma_{13} = \sigma_{31} = r_1 \cdot r_3 \cdot \rho_{13} = 5 \cdot 29.3 \cdot (-0.03) = -4.345$$

$$\sigma_{14} = \sigma_{41} = r_1 \cdot r_4 \cdot \rho_{14} = 5 \cdot 40.1 \cdot (-0.487) = -97.701$$

$$\sigma_{15} = \sigma_{51} = r_1 \cdot r_5 \cdot \rho_{15} = 5 \cdot 31.3 \cdot (-0.114) = -17.905$$

$$\sigma_{16} = \sigma_{61} = r_1 \cdot r_6 \cdot \rho_{16} = 5 \cdot 31.6 \cdot (-0.127) = -20.085$$

$$\sigma_{17} = \sigma_{71} = r_1 \cdot r_7 \cdot \rho_{17} = 5 \cdot 37.2 \cdot (-0.364) = -67.78$$

$$\sigma_{18} = \sigma_{81} = r_1 \cdot r_8 \cdot \rho_{18} = 5 \cdot 59 \cdot (-0.776) = -229.013$$

$$\sigma_{23} = \sigma_{32} = r_2 \cdot r_3 \cdot \rho_{23} = 19.6 \cdot 29.3 \cdot (-0.078) = -44.666$$

$$\sigma_{24} = \sigma_{42} = r_2 \cdot r_4 \cdot \rho_{24} = 19.6 \cdot 40.1 \cdot (-0.783) = -615.099$$

$$\sigma_{25} = \sigma_{52} = r_2 \cdot r_5 \cdot \rho_{25} = 19.6 \cdot 31.3 \cdot (-0.3) = -184.044$$

$$\sigma_{26} = \sigma_{62} = r_2 \cdot r_6 \cdot \rho_{26} = 19.6 \cdot 31.6 \cdot (-0.333) = -206.453$$

$$\sigma_{27} = \sigma_{72} = r_2 \cdot r_7 \cdot \rho_{27} = 19.6 \cdot 37.2 \cdot (-0.956) = -696.715$$

$$\sigma_{28} = \sigma_{82} = r_2 \cdot r_8 \cdot \rho_{28} = 19.6 \cdot 59 \cdot (-0.296) = -342.355$$

$$\sigma_{34} = \sigma_{43} = r_3 \cdot r_4 \cdot \rho_{34} = 29.3 \cdot 40.1 \cdot 0.061 = 71.517$$

$$\sigma_{35} = \sigma_{53} = r_3 \cdot r_5 \cdot \rho_{35} = 29.3 \cdot 31.3 \cdot 0.259 = 237.764$$

$$\sigma_{36} = \sigma_{63} = r_3 \cdot r_6 \cdot \rho_{36} = 29.3 \cdot 31.6 \cdot 0.233 = 216.039$$

$$\sigma_{37} = \sigma_{73} = r_3 \cdot r_7 \cdot \rho_{37} = 29.3 \cdot 37.2 \cdot 0.081 = 88.718$$

$$\sigma_{38} = \sigma_{83} = r_3 \cdot r_8 \cdot \rho_{38} = 29.3 \cdot 59 \cdot 0.023 = 39.806$$

$$\sigma_{45} = \sigma_{54} = r_4 \cdot r_5 \cdot \rho_{45} = 40.1 \cdot 31.3 \cdot 0.235 = 294.683$$

$$\sigma_{46} = \sigma_{64} = r_4 \cdot r_6 \cdot \rho_{46} = 40.1 \cdot 31.6 \cdot 0.261 = 330.563$$

$$\sigma_{47} = \sigma_{74} = r_4 \cdot r_7 \cdot \rho_{47} = 40.1 \cdot 37.2 \cdot 0.748 = 1115.547$$

$$\sigma_{48} = \sigma_{84} = r_4 \cdot r_8 \cdot \rho_{48} = 40.1 \cdot 59 \cdot 0.378 = 894.995$$

$$\sigma_{56} = \sigma_{65} = r_5 \cdot r_6 \cdot \rho_{56} = 31.3 \cdot 31.6 \cdot 0.9 = 890.172$$

$$\sigma_{57} = \sigma_{75} = r_5 \cdot r_7 \cdot \rho_{57} = 31.3 \cdot 37.2 \cdot 0.314 = 365.555$$

$$\sigma_{58} = \sigma_{85} = r_5 \cdot r_8 \cdot \rho_{58} = 31.3 \cdot 59 \cdot 0.089 = 164.016$$

$$\sigma_{67} = \sigma_{76} = r_6 \cdot r_7 \cdot \rho_{67} = 31.6 \cdot 37.2 \cdot 0.349 = 410.065$$

$$\sigma_{68} = \sigma_{86} = r_6 \cdot r_8 \cdot \rho_{68} = 31.6 \cdot 59 \cdot 0.099 = 183.987$$

$$\sigma_{78} = \sigma_{87} = r_7 \cdot r_8 \cdot \rho_{78} = 37.2 \cdot 59 \cdot 0.283 = 620.897$$

$$\sigma_{11} = r_1^2 = 5^2 = 25$$

$$\sigma_{22} = r_2^2 = 19.6^2 = 384.16$$

$$\sigma_{33} = r_3^2 = 29.3^2 = 858.49$$

$$\sigma_{44} = r_4^2 = 40.1^2 = 1608.01$$

$$\sigma_{55} = r_5^2 = 31.3^2 = 979.69$$

$$\sigma_{66} = r_6^2 = 31.6^2 = 998.56$$

$$\sigma_{77} = r_7^2 = 37.2^2 = 1383.84$$

$$\sigma_{88} = r_8^2 = 59^2 = 3481$$

Значення ризику недоотримання прибутку при оптимальній диверсифікації може бути обчислене за формулою:

$$\sigma^* = \sqrt{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n x_i x_j \sigma_{ij}}$$

Обчислимо підкореневий вираз у формулі:

$$\begin{aligned}
(\sigma^*)^2 &= x_1^2 r_1^2 + x_2^2 r_2^2 + x_3^2 r_3^2 + x_4^2 r_4^2 + x_5^2 r_5^2 + x_6^2 r_6^2 + x_7^2 r_7^2 + x_8^2 r_8^2 + \\
&+ 2x_1 x_2 \sigma_{12} + 2x_1 x_3 \sigma_{13} + 2x_1 x_4 \sigma_{14} + 2x_1 x_5 \sigma_{15} + 2x_1 x_6 \sigma_{16} + 2x_1 x_7 \sigma_{17} + \\
&+ 2x_1 x_8 \sigma_{18} + 2x_2 x_3 \sigma_{23} + 2x_2 x_4 \sigma_{24} + 2x_2 x_5 \sigma_{25} + 2x_2 x_6 \sigma_{26} + 2x_2 x_7 \sigma_{27} + \\
&+ 2x_2 x_8 \sigma_{28} + 2x_3 x_4 \sigma_{34} + 2x_3 x_5 \sigma_{35} + 2x_3 x_6 \sigma_{36} + 2x_3 x_7 \sigma_{37} + 2x_3 x_8 \sigma_{38} + \\
&+ 2x_4 x_5 \sigma_{45} + 2x_4 x_6 \sigma_{46} + 2x_4 x_7 \sigma_{47} + 2x_4 x_8 \sigma_{48} + 2x_5 x_6 \sigma_{56} + 2x_5 x_7 \sigma_{57} + \\
&+ 2x_5 x_8 \sigma_{58} + 2x_6 x_7 \sigma_{67} + 2x_6 x_8 \sigma_{68} + 2x_7 x_8 \sigma_{78} = \\
&= 0.5737^2 \cdot 5^2 + 0.2413^2 \cdot 19.6^2 + 0.0044^2 \cdot 29.3^2 + 0.03526 \cdot 40.1^2 + 0.00165 \cdot 31.3^2 + \\
&+ 0.00135 \cdot 31.6^2 + 0.10806^2 \cdot 37.2^2 + 0.03428^2 \cdot 59^2 + \\
&+ 2 \cdot 0.5737 \cdot 0.24132 \cdot 0.381 + 2 \cdot 0.5737 \cdot 0.00441 \cdot (-0.03) + \\
&+ 2 \cdot 0.5737 \cdot 0.03526 \cdot (-0.487) + 2 \cdot 0.5737 \cdot 0.00165 \cdot (-0.114) + \\
&+ 2 \cdot 0.5737 \cdot 0.00132 \cdot (-0.127) + 2 \cdot 0.5737 \cdot 0.10806 \cdot (-0.364) + \\
&+ 2 \cdot 0.5737 \cdot 0.03428 \cdot (-0.776) + 2 \cdot 0.24132 \cdot 0.00441 \cdot (-0.078) + \\
&+ 2 \cdot 0.24132 \cdot 0.03526 \cdot (-0.783) + 2 \cdot 0.24132 \cdot 0.00165 \cdot (-0.3) + \\
&+ 2 \cdot 0.24132 \cdot 0.00132 \cdot (-0.333) + 2 \cdot 0.24132 \cdot 0.10806 \cdot (-0.956) + \\
&+ 2 \cdot 0.24132 \cdot 0.03428 \cdot (-0.296) + 2 \cdot 0.00441 \cdot 0.03526 \cdot 0.061 + \\
&+ 2 \cdot 0.00441 \cdot 0.00165 \cdot 0.259 + 2 \cdot 0.00441 \cdot 0.00132 \cdot 0.233 + \\
&+ 2 \cdot 0.00441 \cdot 0.10806 \cdot 0.081 + 2 \cdot 0.00441 \cdot 0.03428 \cdot 0.023 + \\
&+ 2 \cdot 0.03526 \cdot 0.00165 \cdot 0.235 + 2 \cdot 0.03526 \cdot 0.00132 \cdot 0.261 + \\
&+ 2 \cdot 0.03526 \cdot 0.10806 \cdot 0.748 + 2 \cdot 0.03526 \cdot 0.03428 \cdot 0.378 + \\
&+ 2 \cdot 0.00165 \cdot 0.00132 \cdot 0.9 + 2 \cdot 0.00165 \cdot 0.10806 \cdot 0.314 + \\
&+ 2 \cdot 0.00165 \cdot 0.03428 \cdot 0.089 + 2 \cdot 0.00132 \cdot 0.10806 \cdot 0.349 + \\
&+ 2 \cdot 0.00132 \cdot 0.03428 \cdot 0.099 + 2 \cdot 0.10806 \cdot 0.03428 \cdot 0.283 = 4.667
\end{aligned}$$

Додаток Т

**Програмна реалізація задачі диверсифікації асортименту продукції
торговельного підприємства у середовищі *MathCAD***

$$\begin{aligned}
 & n := 8 \qquad \text{ORIGIN} := 1 \\
 & m := \begin{pmatrix} 10.2 \\ 5.6 \\ 2.6 \\ 1.8 \\ 0.6 \\ 7.3 \\ 2.5 \\ 0.6 \end{pmatrix} \qquad r := \begin{pmatrix} 5 \\ 19.6 \\ 29.3 \\ 40.1 \\ 31.3 \\ 31.6 \\ 37.2 \\ 59 \end{pmatrix} \qquad \text{rizn1} := \begin{pmatrix} 23.6 \\ 9 \\ -0.7 \\ -11.5 \\ -2.7 \\ -3 \\ -8.6 \\ -30.4 \end{pmatrix} \\
 & i := 1..8 \quad j := 1..8 \\
 & \rho_{i,j} := \frac{\min(|\text{rizn1}_i|, |\text{rizn1}_j|)}{\max(|\text{rizn1}_i|, |\text{rizn1}_j|)} \cdot \frac{\text{rizn1}_i \cdot \text{rizn1}_j}{|\text{rizn1}_i \cdot \text{rizn1}_j|} \\
 & \rho = \begin{pmatrix} 1 & 0.381 & -0.03 & -0.487 & -0.114 & -0.127 & -0.364 & -0.776 \\ 0.381 & 1 & -0.078 & -0.783 & -0.3 & -0.333 & -0.956 & -0.296 \\ -0.03 & -0.078 & 1 & 0.061 & 0.259 & 0.233 & 0.081 & 0.023 \\ -0.487 & -0.783 & 0.061 & 1 & 0.235 & 0.261 & 0.748 & 0.378 \\ -0.114 & -0.3 & 0.259 & 0.235 & 1 & 0.9 & 0.314 & 0.089 \\ -0.127 & -0.333 & 0.233 & 0.261 & 0.9 & 1 & 0.349 & 0.099 \\ -0.364 & -0.956 & 0.081 & 0.748 & 0.314 & 0.349 & 1 & 0.283 \\ -0.776 & -0.296 & 0.023 & 0.378 & 0.089 & 0.099 & 0.283 & 1 \end{pmatrix} \\
 & i := 1..n \quad j := 1..n \\
 & \sigma_{i,j} := r_i \cdot r_j \cdot \rho_{i,j} \\
 & \sigma = \begin{pmatrix} 25 & 37.373 & -4.345 & -97.701 & -17.905 & -20.085 & -67.78 & -229.013 \\ 37.373 & 384.16 & -44.666 & -615.099 & -184.044 & -206.453 & -696.715 & -342.355 \\ -4.345 & -44.666 & 858.49 & 71.517 & 237.764 & 216.039 & 88.718 & 39.806 \\ -97.701 & -615.099 & 71.517 & 1608.01 & 294.683 & 330.563 & 1115.547 & 894.995 \\ -17.905 & -184.044 & 237.764 & 294.683 & 979.69 & 890.172 & 365.555 & 164.016 \\ -20.085 & -206.453 & 216.039 & 330.563 & 890.172 & 998.56 & 410.065 & 183.987 \\ -67.78 & -696.715 & 88.718 & 1115.547 & 365.555 & 410.065 & 1383.84 & 620.897 \\ -229.013 & -342.355 & 39.806 & 894.995 & 164.016 & 183.987 & 620.897 & 3481 \end{pmatrix}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 & i := 1..n \quad j := 1..n \quad A_{i,j} := 2 \cdot \sigma_{i,j} \\
 & i := 1..n \quad A_{i,n+1} := 1 \quad A_{n+1,n+1} := 0 \\
 & j := 1..n \quad A_{n+1,j} := 1 \\
 & A = \begin{pmatrix} 50 & 74.746 & -8.691 & -195.403 & -35.809 & -40.169 & -135.559 & -458.026 & 1 \\ 74.746 & 768.32 & -89.332 & -1230.198 & -368.088 & -412.907 & -1393.429 & -684.711 & 1 \\ -8.691 & -89.332 & 1716.98 & 143.035 & 475.528 & 432.077 & 177.435 & 79.611 & 1 \\ -195.403 & -1230.198 & 143.035 & 3216.02 & 589.365 & 661.127 & 2231.094 & 1789.99 & 1 \\ -35.809 & -368.088 & 475.528 & 589.365 & 1959.38 & 1780.344 & 731.11 & 328.032 & 1 \\ -40.169 & -412.907 & 432.077 & 661.127 & 1780.344 & 1997.12 & 820.13 & 367.974 & 1 \\ -135.559 & -1393.429 & 177.435 & 2231.094 & 731.11 & 820.13 & 2767.68 & 1241.795 & 1 \\ -458.026 & -684.711 & 79.611 & 1789.99 & 328.032 & 367.974 & 1241.795 & 6962 & 1 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 0 \end{pmatrix}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 & i := 1..n \quad B_i := 0 \quad B_{n+1} := 1 \\
 & B = \begin{pmatrix} 0 \\ 0 \\ 0 \\ 0 \\ 0 \\ 0 \\ 0 \\ 0 \\ 0 \\ 1 \end{pmatrix} \quad X := A^{-1} \cdot B \quad X = \begin{pmatrix} 0.574 \\ 0.241 \\ 0.004 \\ 0.035 \\ 0.002 \\ 0.001 \\ 0.108 \\ 0.034 \\ -9.333 \end{pmatrix}
 \end{aligned}$$

Мінімальна величина ризику

$$\begin{aligned}
 s1 &:= \begin{array}{l} \text{for } i \in 1..n \\ \quad s1 \leftarrow s1 + (X_i)^2 \cdot (r_i)^2 \\ s1 \end{array} & s1 = 52.87 \\
 s2 &:= \begin{array}{l} \text{for } i \in 1..n-1 \\ \quad \text{for } j \in i+1..n \\ \quad \quad s2 \leftarrow s2 + 2 \cdot X_i \cdot X_j \cdot \sigma_{i,j} \\ s2 \end{array} & s2 = -48.203 \\
 s1 + s2 &= 4.667 & \sigma_p := \sqrt{s1 + s2}
 \end{aligned}$$

Додаток У

Обчислення функцій приналежності для торговельного підприємства
«Маркет» с. Ч.Слобода Черкаського РайСТ

Таблиця У.1

Функція приналежності нечітко-множинної оцінки ефективності
першого напрямку конкурентної стратегії у 2012 р.

Значення фактору напрямку K_1	Вага фактора	Значення функції приналежності				
		B_1	B_2	B_3	B_4	B_5
x_1^1	0,2	0	0	1	0	0
x_2^1	0,1	0	0	1	0	0
x_3^1	0,3	0	0	1	0	0
x_4^1	0,3	0	0	1	0	0
x_5^1	0,1	0	0	1	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

$$K_1=0,52$$

Таблиця У.2

Функція приналежності нечітко-множинної оцінки другого напрямку
конкурентної стратегії у 2012 р.

Значення фактору напрямку K_2	Вага фактора	Значення функції приналежності				
		B_1	B_2	B_3	B_4	B_5
x_1^2	0,4	0	0	0	1	0
x_2^2	0,15	0	0	1	0	0
x_3^2	0,15	0	0	1	0	0
x_4^2	0,3	0	0	0	1	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

$$K_2=0,64$$

Таблиця У.3

Функція приналежності нечітко-множинної оцінки третього напрямку
конкурентної стратегії у 2012 р.

Значення фактору напрямку K_3	Вага фактора	Значення функції приналежності				
		B_1	B_2	B_3	B_4	B_5
x_1^3	0,35	0	0	0	1	0
x_2^3	0,15	0	0	1	0	0
x_3^3	0,15	0	0	1	0	0
x_4^3	0,4	0	0	1	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

$$K_3=0,57$$

Таблиця У.4

Функція приналежності нечітко-множинної оцінки четвертого напрямку
конкурентної стратегії у 2012 р.

Значення фактору напрямку K_4	Вага фактора	Значення функції приналежності				
		B_1	B_2	B_3	B_4	B_5
x_1^4	0,5	0	0	1	0	0
x_2^4	0,167	0	1	0	0	0
x_3^4	0,333	0	0	1	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

$$K_4=0,466$$

Таблиця У.5

Функція приналежності нечітко-множинної оцінки ефективності
першого напрямку конкурентної стратегії у 2013 р.

Значення фактору напрямку K_1	Вага фактора	Значення функції приналежності				
		B_1	B_2	B_3	B_4	B_5
x_1^1	0,2	0	0	1	0	0
x_2^1	0,1	0	0	0	1	0
x_3^1	0,3	0		1	0	0
x_4^1	0,3	0	0	1	0	0
x_5^1	0,1	0	0	1	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

$$K_1=0,54$$

Таблиця У.6

Функція приналежності нечітко-множинної оцінки другого напрямку
конкурентної стратегії у 2013 р.

Значення фактору напрямку K_2	Вага фактора	Значення функції приналежності				
		B_1	B_2	B_3	B_4	B_5
x_1^2	0,4	0	0	0	1	0
x_2^2	0,15	0	0	1	0	0
x_3^2	0,15	0	0	0	1	0
x_4^2	0,3	0	0	0	1	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

$$K_2=0,67$$

Таблиця У.7

Функція приналежності нечітко-множинної оцінки третього напрямку
конкурентної стратегії у 2013 р.

Значення фактору напрямку K_3	Вага фактора	Значення функції приналежності				
		B_1	B_2	B_3	B_4	B_5
x_1^3	0,35	0	0	0	1	0
x_2^3	0,15	0	0	1	0	0
x_3^3	0,15	0	0	0	1	0
x_4^3	0,4	0	0	1	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

$$K_3=0,6$$

Таблиця У.8

Функція приналежності нечітко-множинної оцінки четвертого напрямку
конкурентної стратегії у 2013 р.

Значення фактору напрямку K_4	Вага фактора	Значення функції приналежності				
		B_1	B_2	B_3	B_4	B_5
x_1^4	0,5	0	0	1	0	0
x_2^4	0,167	0	0	1	0	0
x_3^4	0,333	0	0	1	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

$$K_4=0,5$$

КООПЕРАЦІЯ: ВЗАЄМОДОПОМОГА, ДЕМОКРАТІЯ ТА МИР

УКРАЇНА
УКООПСПІЛКА
ПОЛТАВСЬКА ОБЛАСНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ

ОБЛСПОЖИВСПІЛКА

36000 м. Полтава, вул. Червоноармійська, 3.
Телефон 7-47-31, телефакс 7-92-75

Від «24» лютого 2016 р. № 18/3-09

ДОВІДКА

про впровадження результатів науково-дослідної роботи
Криворучко Ольги Сергіївни у роботу
Полтавської обласної спілки споживчих товариств

Даною довідкою підтверджується, що Криворучко О.С. в період з 2012 по 2014 рр. проводила наукові дослідження на матеріалах підприємств Полтавської обласної спілки споживчих товариств. Надані здобувачем рекомендації щодо дослідження конкурентного середовища та оцінювання ефективності конкурентної стратегії дозволили удосконалити існуючу систему планування та забезпечити практичну реалізацію завдань, визначених Стратегією розвитку споживчої кооперації (2004-2015 рр.).

Результати дисертації Криворучко О.С. на тему «Формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації» прийнято до впровадження такими підприємствами як «Псьол» В. Багачанського РайСТ, «Кочубеєвський» Диканського РайСТ, «Міні-маркет» Опішнянського СТ при розробці програми подальшого розвитку кооперативних маркетів Полтавської спілки споживчих товариств України.

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації як підтвердження практичного використання одержаних у дисертаційній роботі результатів.

Голова правління
облспоживспілки



В. В. Кідін

КООПЕРАЦІЯ: ВЗАЄМОДОПОМОГА, ДЕМОКРАТІЯ ТА МИР

УКРАЇНА
УКООПСПІЛКА
ЧЕРКАСЬКА ОБЛАСНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ

ОБЛСПОЖИВСПІЛКА

18000 м. Черкаси, вул. Гоголя, 224.

Телефон 36-02-20 E-mail: PR-ops@ukr.net, OPS.cherkasy@ukr.net

Від «13» 05.2016 № 05-20

ДОВІДКА

про впровадження результатів науково-дослідної роботи
 Криворучко Ольги Сергіївни у роботу
 Черкаської обласної спілки споживчих товариств

Даною довідкою підтверджується впровадження результатів дисертаційного дослідження на тему «Формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації» здобувача кафедри комерційної діяльності та підприємництва Криворучко О.С., що в період з 2012 по 2014 рр. проводила наукове дослідження, на матеріалах Черкаської обласної спілки споживчих товариств.

Надані пропозиції стосовно етапів формування конкурентної стратегії та дослідження конкурентного потенціалу представляють практичний інтерес та стали суттєвим доповненням до процесу управління діяльністю підприємствами «Маркет» с. Ч. Слобода Черкаського РайСТ; «Маркет» смт. Чорнобай, Чорнобаївського РайСТ; «Маркет» м. Чигирин, Чигиринського РайСТ; «Маркет» с. Мошни Черкаського РайСТ.

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації як підтвердження практичного використання одержаних у дисертаційній роботі результатів.

Голова правління
 облспоживспілки



В. О. Боїн

Від «02» 03. 2016р № 37-1

ДОВІДКА

про впровадження результатів науково-дослідної роботи
здобувача кафедри комерційної діяльності та підприємництва
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»
Криворучко Ольги Сергіївни

Даною довідкою підтверджується, що надані результати дисертації на тему «Формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації» були враховані у роботі «Міні-маркет» Опішнянського СТ при розробці планів організаційних заходів по забезпеченню рентабельної роботи підприємства.

Надані рекомендації щодо дослідження конкурентного середовища та оцінювання ефективності конкурентної стратегії дозволили удосконалити існуючу систему планування та управління інноваційною діяльністю та забезпечують практичну реалізацію завдань, визначених Стратегією розвитку споживчої кооперації (2004-2015 рр.).

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації як підтвердження практичного використання одержаних у дисертаційній роботі результатів.

1 Керівник



Жадан Л. І.

№ 19-07/11 Від 14.03.2016 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів науково-дослідної роботи
здобувача кафедри комерційної діяльності та підприємництва
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»
Криворучко Ольги Сергіївни

Довідка видана у підтвердження того, що надані Криворучко О.С. рекомендації стосовно оцінювання конкурентного потенціалу були враховані та прийняті до впровадження з метою удосконалення процесу стратегічного управління діяльністю мережі магазинів ПП «Універсам Полтава».

Запропонована автором модель оптимізації асортименту продукції дозволила визначити перспективні та конкурентоздатні види продукції, забезпечивши зростання прибутку підприємства. Апробація запропонованої моделі сприяла мінімізації ступеня ризику, спричиненого реалізацією нерентабельної продукції.

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації як підтвердження практичного використання одержаних у дисертаційній роботі результатів.

Директор



Гришова М.С.

Від «28» травня 2016 № 24

ДОВІДКА

про впровадження результатів науково-дослідної роботи
здобувача кафедри комерційної діяльності та підприємництва
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»
Криворучко Ольги Сергіївни

Довідка видана у підтвердження того, що надані результати дисертації на тему «Формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації» стосовно етапів формування конкурентної стратегії та оцінювання її ефективності були враховані на підприємстві «Маркет» с. Червона Слобода Черкаського РайСТ при розробці напрямів стратегічного розвитку.

Перераховані результати представляють практичний інтерес та стали суттєвим доповненням до процесу управління діяльністю підприємства та дозволили підвищити ефективність управлінських рішень.

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації як підтвердження практичного використання одержаних у дисертаційній роботі результатів.

Директор



Т.Я. Петріченко



Кооперация, взаємодопомога, демократія та мир!

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

36014, м. Полтава, вул. Ковалів, 3
р/р 26004060473065 в Полтавському головному регіональному управлінні ПАТ КБ «Приватбанк» м. Полтава, МФО 331401, код 01597997
тел. (0532) 50-91-70, факс (0532) 50-02-22, e-mail: cap@ucsu.org.ua

№ 45-15/59 від «24» 05 2016 р.
на № _____

ДОВІДКА

про впровадження в навчальний процес результатів
дисертаційної роботи Криворучко Ольги Сергіївни
на тему «Формування конкурентних стратегій
торговельних підприємств споживчої кооперації»

Основні положення та результати дисертаційної роботи Криворучко О.С., поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, були використані у навчально-методичній роботі кафедри комерційної діяльності та підприємництва ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» при розробці робочих програм та викладанні навчальних дисциплін (рекомендовано до впровадження у навчальний процес на засіданні кафедри комерційної діяльності та підприємництва протокол №10 від 28.04.2016р):

- «Комерційна діяльність» - шляхом використання запропонованого методичного підходу щодо визначення оптимального асортименту продукції торговельного підприємства, який ґрунтується на концептуальних засадах теорії формування оптимального портфелю цінних паперів, та спрямований на мінімізацію ризику при формуванні асортиментної політики;

- «Організація торгівлі» та «Торговельне підприємство» - шляхом використання запропонованих методичних підходів: щодо формування конкурентної стратегії торговельного підприємства; відносно оцінювання конкурентного потенціалу торговельних підприємств споживчої кооперації; щодо оцінювання ефективності конкурентної стратегії торговельного підприємства.

Ректор



О.О. Нестуля

Дзевєріна 56 37 03

021800



Кооперация: єдність, допомога, демократія та мир!

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

36014, м. Полтава, вул. Ковалів, 3
р/р 26004060473065 в Полтавському головному регіональному Управлінні ПАТ КБ «Приватбанк» м. Полтава, МФО 331401, код 01597997
тел. (0532) 50-91-70, факс (0532) 50-02-22, e-mail: can@uccu.org.ua

№ 45-15/60 від 27 05 2016 р.
на № _____

ДОВІДКА

про зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами

Видана Криворучко О.С. в тому, що основні положення її дисертаційного дослідження на тему «Формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації» є складовою частиною науково-дослідних тем ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»:

- «Управління маркетинговими стратегіями підприємств споживчої кооперації» (номер державної реєстрації 0110U005190), де автором запропоновано методичні підходи: до процесу формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації України, до визначення оптимального асортименту продукції торговельного підприємства;

- «Проблеми та перспективи розвитку кооперативного сектору національної економіки» (номер державної реєстрації 0111U000627), в якій автором запропоновано методичний підхід для оцінювання ефективності конкурентної стратегії торговельного підприємства споживчої кооперації;

- «Методологія та практика управління системою споживчої кооперації України в умовах трансформації національної економіки» (номер державної реєстрації 0110U000931), де автором розроблено методичний підхід до оцінювання конкурентного потенціалу торговельних підприємств споживчої кооперації.

Отримані результати та надані пропозиції обґрунтовані на професійному рівні, мають наукове та прикладне значення для розвитку торговельних підприємств споживчої кооперації України.

Ректор



О.О. Нестуля

Дзевєріна 56 37 03